



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y
GOBERNABILIDAD**

Análisis del perfil del gestor público en el sector educación, Lima 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTORA:

Mg. Mónica Liliana Agüero Ynca (ORCID: 0000-0001-6786-5701)

ASESOR:

Dr. Walter Vásquez Mondragón (ORCID: 0000-0003-3210-9433)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas y del territorio

Lima – Perú

2020

Dedicatoria

A Dios, a mis padres por darme la vida, a mi abuelita que extraño mucho sus sabios consejos de vida, a mi esposo por su apoyo incondicional, a mis hijos Gianpiero y Gianfranco porque me motivan siempre a salir adelante.

Agradecimiento:

Agradecer a Dios, por darme salud y bienestar, a todas las personas que me apoyaron sin ningún interés, para lograr el desarrollo de la presente tesis y asimismo a los especialistas de la DRELM e UGEL 02, como también a los directivos de instituciones emblemáticas de Lima Metropolitana por darme un poco de su valioso tiempo.



ESCUELA DE POSGRADO

DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA MAESTRO (A): **MÓNICA LILIANA AGÜERO YNCA**

Para obtener el Grado Académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, ha sustentado la tesis titulada:

ANÁLISIS DEL PERFIL DEL GESTOR PÚBLICO EN EL SECTOR EDUCACIÓN, LIMA 2019

Fecha: 16 de enero de 2020

Hora: 11:45 a.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Segundo Pérez Saavedra

Firma: _____

SECRETARIO: Dra. Estrella Azucena Esquiagala Aranda

Firma: _____

VOCAL: Dr. Walter Manuel Vázquez Mondragón

Firma: _____

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobado por mayoría

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Mónica Liliana Agüero Ynca, estudiante del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado "Análisis del perfil del gestor público en el sector educación, Lima 2019", presentada en 106 folios para la obtención del grado académico de Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, enero de 2020.



Firma

Mg. Mónica Liliana Agüero Ynca
DNI: 10196476

Presentación

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, presento ante Uds. la tesis titulada:

La presente tesis consta de VII capítulos, estructurado bajo el esquema de investigación sugerido por la universidad. El capítulo I, expone la introducción incluyendo los antecedentes, fundamentación teórica, justificación de la investigación, formulación de problemas, objetivos e hipótesis. En el capítulo II, presenta el Marco metodológico conteniendo la operacionalización y definición metodológica, en el capítulo III, expone la parte de Resultados, en el capítulo IV, muestra la discusión de los resultados. En el capítulo V, precisa las Conclusiones de la investigación, El capítulo VI, aborda las Recomendaciones y en el capítulo VII, abarca la Propuesta del resultado de la investigación, luego se presenta las Referencias Bibliográficas culminando con los anexos.

Se espera su evaluación y respectiva aprobación para proceder a la sustentación de la presente investigación.

La autora

Índice

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	13
2.1. Tipo y diseño de investigación	13
2.2. Escenario de estudio	13
2.3. Participantes	14
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
2.5. Procedimiento	15
2.6. Método de análisis de datos	16
2.7. Aspectos éticos	17
III. RESULTADOS	18
IV. DISCUSIÓN	25
V. CONCLUSIONES	28
VI. RECOMENDACIONES	29
VII. PROPUESTA	30
REFERENCIAS	32
ANEXOS	33
Anexo 1: Matriz de categorización	40
Anexo 2: Instrumento de recolección	42
Anexo 3: Consentimiento para realizar la investigación	43
Anexo 4: Transcripción de entrevistas	51
Anexo 5: Certificado de validez	87
Anexo 6: Otros	91

Índice de tablas

	Pag.
Tabla 1: Matriz de categorización	16
Tabla 2: Actividades del Programa de implementación de evaluación del desempeño laboral a gestores educativos públicos	31
Tabla 3: Cronograma de actividades del Programa de implementación de evaluación del desempeño laboral a gestores educativos públicos	31

Índice de figuras

	Pag.
Figura 1: Abordaje teórico	5
Figura 2: Localización de la Dirección Regional de Lima Metropolitana	13
Figura 3: Localización de la Unidad de Gestión Educativa Local 02	14

Resumen

La designación de los gestores educativos constituye una condición necesaria para gestionar con eficacia el desarrollo de la educación y lograr mejores estándares educativos a nivel nacional e internacional respondiendo a las demandas sociales. La investigación tuvo como objetivo analizar el perfil del gestor público en el sector educación, Lima 2019.

En cuanto a la metodología, fue de paradigma interpretativo, enfoque cualitativo y de diseño fue estudio de caso y los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, como entrevistas directas, además fue una herramienta valiosa de investigación. Los participantes de la presente investigación están conformados por dos especialistas pedagógicos de la Dirección Regional de Lima Metropolitana, dos especialistas de Unidad de Gestión Educativa Local 02 y dos directores de colegios emblemáticos de Lima Metropolitana 2019.

La investigación concluyó que, en cuanto al desempeño de trabajo, se percibe que su trabajo es de carácter eficiente y que cumplen con sus objetivos la gran mayoría de las veces. De igual manera, los entrevistados en su mayoría indicaron no ser evaluados mediante instrumentos de evaluación sin embargo perciben que están siendo evaluados periódicamente bajo el cumplimiento de compromisos y metas a lograr anualmente. De igual manera, un entrevistado que no es evaluado de manera instrumental, percibe que es evaluado a través de la observación. Los entrevistados tienen opiniones y percepciones distintas dependiendo de su posición. Todos comparten la importancia de la retroalimentación, sin embargo, hay algunas posiciones en las que no se da y otras en que lo realizan a nivel grupal según los resultados de cada gestión realizada. Los entrevistados señalan como sus fortalezas, la organización, el trabajo en equipo, el empoderamiento y la empatía. También que para superar diversas situaciones se necesitan reaccionar con calma y apegarse a las normas y leyes respectivas. De igual manera señalan que se debe llegar a consensos cuando se manifiestan ideas opuestas, a través del dialogo.

Palabras clave: Perfil del gestor público, Competencias instrumentales, Competencias sistémicas, Competencias interpersonales

Abstract

The thesis entitled Analysis of the profile of the public manager in the education sector, Lima 2019, whose objective was to analyze the profile of the public manager in the education sector, Lima 2019 was carried out.

Regarding the methodology, it was interpretive paradigm, qualitative approach and design was a case study and the data can be obtained from a variety of sources, such as direct interviews, it was also a valuable research tool. The participants of this research are made up of two pedagogical specialists from the Regional Directorate of Metropolitan Lima, two pedagogical specialists from the Unit of Local Educational Management 02 and two directors of emblematic schools of Metropolitan Lima 2019.

The investigation concluded that in terms of job performance, it is perceived that their work is efficient and that they meet their objectives most of the time. In the same way, the interviewees mostly indicated that they were not evaluated by means of evaluation instruments, however, they perceive that they are being evaluated periodically under the fulfillment of commitments and goals to be achieved annually. In the same way, an interviewee who is not evaluated in an instrumental way, perceives that he is evaluated through observation. The interviewees have different opinions and perceptions depending on their position. Everyone shares the importance of feedback, however, there are some positions that are not given and the worker is on his own. Respondents point out how their strengths, organization, teamwork, empowerment and empathy. Also that to overcome various situations, you need to react calmly and adhere to the respective rules and laws. Likewise, they indicate that consensus must be reached when opposing ideas are manifested, through dialogue.

Keywords: Public manager profile, Instrumental competencies, Systemic competences, Interpersonal competences

Sumário

Foi realizada a tese intitulada Análise do perfil do gestor público no setor educacional, Lima 2019, cujo objetivo era analisar o perfil do gestor público no setor educacional, Lima 2019.

Quanto à metodologia, tratou-se de paradigma interpretativo, abordagem qualitativa e design, estudo de caso e os dados podem ser obtidos de diversas fontes, como entrevistas diretas, além de ser uma valiosa ferramenta de pesquisa. Os participantes desta pesquisa são compostos por dois especialistas pedagógicos da Direção Regional de Lima Metropolitana, dois especialistas pedagógicos de Unidade de Gestão Educativa Local 02 e dois diretores de colégios emblemáticos de Lima Metropolitana 2019.

A investigação concluiu que, em termos de desempenho no trabalho, percebe-se que seu trabalho é eficiente e que eles cumprem seus objetivos na maioria das vezes. Da mesma forma, os entrevistados indicaram principalmente que não foram avaliados por meio de instrumentos de avaliação, porém percebem que estão sendo avaliados periodicamente, no cumprimento de compromissos e metas a serem alcançados anualmente. Da mesma forma, um entrevistado que não é avaliado de maneira instrumental percebe que é avaliado através da observação. Os entrevistados têm opiniões e percepções diferentes, dependendo de sua posição. Todos compartilham a importância do feedback, no entanto, existem algumas posições que não são dadas e o trabalhador está sozinho. Os entrevistados apontam como seus pontos fortes, organização, trabalho em equipe, empoderamento e empatia. Além disso, para superar várias situações, você precisa reagir com calma e aderir às respectivas regras e leis. Da mesma forma, eles indicam que deve ser alcançado consenso quando idéias opostas se manifestam, através do diálogo.

Palavras-chave: perfil de gestor público, competências instrumentais, competências sistêmicas, competências interpessoais

I. Introducción

En la actualidad, la educación ocupa un lugar destacado en la agenda de desarrollo mundial, se percibe en los diferentes niveles como un aspecto fundamental para el desarrollo de un país (Banco mundial, 2018) en países como Singapur y Finlandia hoy en día toman en cuenta estrategias de monitoreo y acompañamiento a sus docentes, a nivel regional es Chile el país quien cuenta con resultados exitosos con estas estrategias puesto que no están orientados a sancionar, sino a que se genere un espacio de reflexión sobre las habilidades y dominio que demuestra el docente al momento del proceso de enseñanza.

Los resultados obtenidos en la prueba del programa internacional para la evaluación de estudiantes (PISA 2018) destaca la existencia de gran déficit en el rendimiento escolar a nivel nacional, ubicándose el Perú entre los últimos países a nivel de la región (Ver anexo 6). Frente a esta situación el Ministerio de Educación toma en cuenta como objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional al 2021, para implementar programas de apoyo y ayuda pedagógica para maestros y gerentes en servicio a través de expertos en educación. Las competencias generales de los especialistas pedagógicos de la Dirección Regional de Lima (DRELM) y especialistas pedagógicos de la Unidad de Gestión Educativa Local 02 (UGEL) establecidas en el Manual de Organización de Funciones (MOF) del Ministerio de Educación tienen en teoría establecer la programación, coordinación y ejecución de acciones de investigación, capacitación, supervisión, monitoreo y acompañamiento en la Educación Básica Regular (EBR) dando cuenta al director de Gestión Pedagógica sobre sus resultados, asimismo en el caso del ingreso a cargo directivo de colegios de EBR están establecidas en la Ley de reforma magisterial N° 29944 y su modificatoria, sin embargo la falta de una buena selección y evaluación en cuanto al perfil de quienes ocupan cargos de gestores públicos de educación podrían evidenciar influjo en los efectos obtenidos en los directivos, docentes y estudiantes a su cargo, siendo necesario cumplir con las diversas competencias generales ya que son de suma importancia para lograr la mejora de los aprendizajes en nuestros estudiantes que se evidenciaran a corto y a largo plazo en los resultados de las evaluaciones nacionales e internacionales.

Frente a este escenario, se presenta el siguiente cuestionamiento general que guiará la presente investigación: ¿Cómo es el perfil por competencias generales del gestor público en el sector educación, Lima 2019? y los cuestionamientos específicos responderán a : (1) ¿Cómo es el perfil por competencias instrumentales del gestor público en el sector educación, Lima 2019?, (2) ¿Cómo es el perfil por competencias sistémicas del gestor

público en el sector educación, Lima 2019?, (3) ¿Cómo es el perfil por competencias interpersonales del gestor público en el sector educación, Lima 2019?

En cuanto a los trabajos previos a nivel internacional tenemos a Cregard y Corin (2017) encontraron que el sector público se enfrenta a un grave problema de retención de directivos como consecuencia del creciente número de jubilaciones y dimisiones voluntarias. A pesar del interés vital en la rotación de personal directivo en el sector público, la investigación es escasa. Además, Grissom, Viano, y Selin (2016) indicaron que no son fácilmente transferibles los trabajos de los encargados de un área. Si bien las investigaciones muestran que los gerentes y el personal a veces comparten las mismas razones para abandonar las organizaciones.

Reyes (2016) confirmó que puede haber una relación entre los talentos gerenciales y la mejora organizacional. Además, indicó que para cada organización es muy esencial que los líderes usen su información y específicamente sus habilidades para dirigir a los encargados de adquirir los deseos establecidos y mejorar su productividad. Igualmente, para López (2015) las competencias y habilidades de un gerente responde a la identificación de una amenaza o fortaleza y la evaluación se abordará dependiendo la experiencia de una manera eficaz pero no necesariamente eficiente causada por su modalidad adaptativa. Además, la utilidad del modelo de competencia establece capacidades que admite un perfil adecuado a las necesidades actuales de los temas dentro del desempeño en su dedicación, así como para mostrar sus perspectivas.

Asimismo, encontramos a Stare (2018) quien tuvo como objetivo de investigación descubrir cómo diversas competencias adquiridas en la educación superior (estudios de pregrado y posgrado en administración pública) son evaluados por los empleadores en la administración pública, teniendo como resultado que las competencias relacionadas con la ética y el comportamiento ético se evaluaron como lo más importante; las competencias genéricas son mejores evaluados que los específicos y en promedio las competencias recibieron una evaluación más alta para puestos de graduados. Así mismo Ruiz, García, Biencinto y Carpintero (2017) investigaron acerca de la evaluación de competencias genéricas en el ámbito universitario a través de entornos virtuales: Una revisión narrativa; cuyo objetivo fue evasión narrativa al estado de la cuestión sobre la enseñanza y evaluación de competencias genéricas a través de Entornos Virtuales (EV) en el ámbito universitario, a partir de la consulta en revistas científicas en formato electrónico e impreso publicadas entre el año 2000 y 2014, así como también de los proyectos de investigación centrados en el

desarrollo de competencias genéricas a través de evaluación. Sintetiza las aportaciones teóricas y empíricas, como una forma de aportar un mayor conocimiento a una línea iniciada hace escasamente una década. Las competencias genéricas, relacionadas con la formación integral del estudiante, al conjugarse con las específicas permiten un mejor desempeño en los ámbitos personal, académico, social y organizacional. Esta premisa supone la necesidad de plantearse el desarrollo de nuevas metodologías para la enseñanza, aprendizaje y evaluación de las competencias genéricas. Entre los resultados se destaca el valor de las competencias genéricas en la formación de los estudiantes universitarios, así como también el desarrollo de proyectos innovadores centrados en la aportación de procedimientos de enseñanza y evaluación viables y eficaces para el logro de competencias genéricas en evaluación.

Skorkova (2016) investigó sobre modelos de competencias en el sector público y el objetivo fue analizar las competencias del sector público. El capital humano es el factor clave para el éxito económico de cualquier organización. En realidad, vivimos en la era de la economía globalizada que trae fuertes similitudes, en tiempos de gran explosión de información, cambios e innovaciones. Los gerentes de recursos humanos piensan en cómo encontrar cualquier ventaja competitiva que permita a sus empresas diferir de las demás y cómo definir, encontrar y mantener aquellas competencias que les permitan a los humanos hacer frente al cambio. El sector privado encontró una respuesta para estos problemas en la gestión basada en competencias. Los modelos de competencia son una herramienta clave en los sistemas y la destreza de recursos humanos. Los sistemas de las administraciones públicas de todo el mundo se han sometido a reformas importantes en los últimos 30 años y la gestión de competencias ya se ha implementado en el sector público de varios países de la OCDE (2015). El siguiente artículo examina la teoría de la competencia, los modelos de competencia, el concepto de competencia gerencial holística y la necesidad de una valoración holística de la competencia gerencial en el sector público.

En cuanto a los trabajos previos a nivel nacional, Toledo (2018) concluye que existe una relación directa entre las competencias profesionales y el conectivismo. Mientras Gómez, Kanashiro y Reynaga (2017) investigaron sobre la comprensión de las prácticas de gestión, cuyo objetivo fue analizar las prácticas de gestión y concluyeron: (a) Las prácticas de control del conocimiento responden a la toma y adquisición de know-how, capacitación y tutoría, así como políticas y técnicas de gestión de know-how. , (b) La mayoría de los conocimientos tácitos se controlan de manera informal, dependen en gran medida del

liderazgo de los administradores y los compromisos generales de desempeño para los objetivos del grupo, y así sucesivamente. En 2017, Trujillo concluyó que puede haber una conexión inmediata y tremenda entre las competencias gerenciales y el control institucional en el personal. En el mismo año, Quispe y Vigo destacan que existen relaciones vastas y ventajosas entre la organización que adquiere conocimiento y desempeño de la tarea del personal.

Aliaga (2016) tuvo como objetivo de estudio explicar la influencia de las competencias genéricas y específicas, establecidas en base al Proyecto Tuning, sobre el nivel de empleabilidad que alcanzaron los egresados de la Carrera de Administración de dos universidades de gestión privada, del consorcio UCV – SS, en Lima Perú en el año 2015. Los resultados mostraron que mayormente los egresados consideraron entre adecuado y muy adecuado el desarrollo de competencias y mayormente como aceptable el nivel de empleabilidad logrado. Los resultados de las pruebas de hipótesis permitieron establecer que en general las competencias influyeron hasta en un 48,7% en la empleabilidad, sin embargo, esto más se debería a las competencias específicas que a las genéricas. Asimismo, se halló diferencias significativas entre las competencias específicas más no entre genéricas. El control público es un punto fuerte que hace una especialidad de la administración correcta, con la intención de satisfacer los deseos de los ciudadanos y promover el desarrollo del país.

Por lo antes mencionado se planteó por objetivo general: Analizar el perfil por competencias generales del gestor público en el sector educación, Lima 2019.

La presente investigación se justifica teóricamente en el Modelo conductista para la competencia, consiste en la relación de las competencias de los trabajadores que se ejecuta de manera responsable y con buen nivel de desempeño. El modelo conductista toma en cuenta que existen elementos comunes entre países, sectores o empresas que demostrando la presencia de competencia genérica y las universales. Modelo funcionalista de las competencias, y plantea que las competencias se orientan hacia el futuro y no es un mecanismo para repetir el pasado, se emplean para desarrollar competencias específicas de las organizaciones concretas. En cuanto a la justificación práctica, los resultados de la presente investigación posibilitarán entregar una serie de recomendaciones que al ser tomadas en cuenta posibilitará la solución de los problemas que se hayan encontrado. A su vez la justificación metodológica, el presente estudio se enmarca en un estudio de caso que posibilita el análisis profundo de los resultados que permitirá la comprensión del contexto.

En cuanto a los objetivos específicos fueron: Analizar el perfil por competencias instrumentales del gestor público en el sector educación, Lima 2019, describir el perfil por competencias sistémicas del gestor público en el sector educación, Lima 2019 y analizar el perfil por competencias interpersonales del gestor público en el sector educación, Lima 2019.

Entre los principales sustentos teóricos tomados en cuenta para la presente investigación, se tienen a bien considerar en forma esquemática, tal como se presenta a continuación:



Figura 1. Abordaje teórico basado en Carazo (1999) citado en Solanes, Núñez y Rodríguez (2008) y Ruiz, García, Biencinto y Carpintero (2017)

En cuanto al perfil del gestor público en el sector educación, Hawes y Corvalán (2005) lo puntualizan como el cúmulo de capacidades y rasgos que tiene un individuo, esto supone que se le puede designar labores para las que se supone se encuentre capacitado y con las competencias requeridas para desempeñarse en ese puesto, así mismo, podríamos decir también que el perfil profesional está ligado al contexto del mundo del trabajo en una precisa época y sociedad. A su vez Villona (2009) indicó que las características de una organización deben estar representadas en la legitimidad y podrían ser, entre otros; (1) La especialización de funciones: regular con la importante tecnificación racional, (2) La jerarquía: regular con la apertura demócrata y con la racionalidad del dispositivo, (3) La rigurosa delimitación de competencias: consistente con la compañía vital y actualizada, (4)

Estructura de las competencias basadas en reglas: vital para la certeza, porque toma decisiones a quien esté listo de acuerdo con la regulación, (5) Búsqueda estricta de los métodos: esencial para garantizar el aprecio por la norma y la caución de derechos ciudadanos, (6) El automatismo de los documentos, (7) La no propiedad de la publicación, (8) La disposición técnica para obtener acceso a la publicación, (9) Las instrucciones racionales de disciplina y coordinación. La OCDE (2015) establece el distinto paradigma para la gestión pública, caracterizándolo por centrarse en los efectos en frases de eficiencia, efectividad y mejor proveedor; actualizar sistemas centralizados y jerárquicos con ambientes de gestión descentralizados. Las disposiciones sobre el uso de las fuentes y el suministro de servicios se toman en la dirección del punto de suministro, hacen que la explotación de alternativas de regulación pública directa sea más flexible al usar el suministro de una cobertura de resultados, que incluye el orden establecido de objetivos de productividad, mejora las capacidades estratégicas en el centro para guiar la evolución de la institución y permite responder de manera rutinaria a los cambios en el entorno adaptable y con mayor regularidad.

Entre las regulaciones públicas; Robles (2013) definió como el paquete de objetivos, selecciones y movimientos que incluye un país que le permite remediar problemas sociales. Del mismo modo, Sains (2012) enfatizó que cuando hablamos de planificación estratégica nos referimos a un plan de comprensión en el que la gerencia recoge las numerosas opciones de la compañía que ha adoptado. PCM (2007) especifica que los planes anuales de elaboración operativa institucional es el instrumento ejecutivo que permite la ejecución de las numerosas estrategias institucionales, sobre esto es seguro cuáles serán las metas anuales de cada objetivo, además de todas las actividades y obligaciones que son vitales para llevar a cabo para el éxito de los bienes a ofrecer.

El gestor público debe tener en cuenta el presupuesto por resultados, y el MEF (2010) refirió que se tiene asignaciones financieras basadas totalmente en los efectos anticipados y los bienes necesarios para ello, otorgando una mayor flexibilidad en el uso de los activos actuales mientras cambiar el alcance del control de los insumos a la mercancía y las consecuencias. En la Gestión de Procesos, simplificación administrativa y agencia institucional, Así mismo, el gestor público debe tomar en cuenta la gestión por procesos y Pérez (2010) destacó que la Gestión de Procesos no es una norma o una ley, sino un conjunto de conocimientos, estándares y herramientas particulares con la intención de permitir que el concepto de primer nivel ser concretizado y se refiere a que identificar los principios

aplicados al control del sistema no es una tarea limpia, debido al hecho de que están inmersos en lo que se conoce como inteligencia organizacional, que permite que el empleador viva y se desarrolle posible, responder integralmente a las exigentes situaciones del entorno.

Se enfatiza que estos principios ya no necesitan usarse como una fórmula, sino que si se analizan e internalizan, se levantan mecánicamente cuando los requerimos. Muñoz (2011) indicó que las fuerzas policiales de Simplificación Administrativa les corresponde prestar atención a las entidades públicas que brindan servicios suficientemente buenos a los residentes mediante la agilización de sus procedimientos administrativos y procesos de servicios de manera oportuna. Finalmente, Sánchez (2009) señaló la organización institucional como un trabajo planificado de la empresa completa, para aumentar su eficiencia, a través de intervenciones planificadas dentro de los enfoques organizacionales. En el tamaño meritocrático del proveedor civil, además indicó que cada trabajador público debería ser responsable, políticamente imparcial y capaz. Servir (2018) sugiere que el nuevo servicio civil fomenta de manera integral la mejora de estándares estáticos y realistas.

En cuanto al seguimiento, evaluación y gestión de la información, Chávez (2010) indicó que la información: “se alude al sistema informático que tiene una entidad y que sobrelleva su funcionamiento en redes de computadoras y programas perfilados especialmente para el apropiado funcionamiento de todas las áreas. Es manejada generalmente por un Departamento o gerencia de Sistemas de Información” (p.15). Así mismo, Martínez (2013) El esquema de seguimiento y evaluación se centra en objetivos políticos y en la evaluación de sus consecuencias. Las notas de PCM (2017) que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado colectivo u organización, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo.

De acuerdo al proyecto Tuning, el determinar las competencias genéricas más importantes para el académico se realizó una amplia consulta con graduados, empleadores y personal académico organizado en la primera etapa del proyecto Tuning. El conjunto de los genéricos más adecuados las competencias diferían algo de un campo de tema a otro, pero la mayoría de las competencias fueron relativamente similares. Competencias académicas típicas como: Las habilidades de análisis, síntesis, aprendizaje y resolución de problemas se identificaron como más importante en todos los campos. Otras competencias genéricas, como la habilidad de aplicar el conocimiento en la práctica, la habilidad de adaptarse a nuevas situaciones, la preocupación por calidad, la capacidad de gestionar información, la

habilidad de trabajo independiente, la habilidad del trabajo en equipo, la habilidad de organización, la comunicación oral y escrita en la lengua materna y las habilidades interpersonales fueron descritas principalmente por graduados y empleadores como muy importantes para la empleabilidad. Los graduados y los empleadores también encontraron que algunas de las competencias anteriores son más útiles y mejor desarrolladas que otras. Destacaron el hecho de que se debería dedicar más atención a un número específico de competencias genéricas para garantizar que los estudiantes estén mejor preparados para su futuro puestos. Los resultados de esta extensa discusión se presentaron en el informe del proyecto después de la primera etapa (Ruiz, et al., 2017).

En cuanto a los modelos de competencia Royo y Del Cerro (2005) citado en Arévalo (2017) describieron los siguientes modelos: Modelo conductista para la competencia, consiste en la relación de las competencias de los trabajadores que se ejecuta de manera responsable y con buen nivel de desempeño. El modelo conductista toma en cuenta que existen elementos comunes entre países, sectores o empresas que demostrando la presencia de competencia genérica y las universales. Modelo funcionalista de las competencias, y plantea que las competencias se orientan hacia el futuro y no es un mecanismo para repetir el pasado, se emplean para comparar para desarrollar de competencias específicas de las organizaciones concretas. En cuanto al modelo constructivista de las competencias, que considera las competencias como desempeños observables, con un conjunto de aptitudes, rasgos y conocimiento dentro del ámbito social y cultural concreto.

La competencia para Luyo (2012) expresa que las competencias pueden entenderse como: Comportamientos observables en el desempeño laboral que le permiten a un individuo actuar efectivamente. Su aparición y su permanencia en el conocimiento, el deseo y la capacidad de alcanzar sus objetivos, motivos por las cuales vale la pena considerar que los sujetos producen desempeños efectivos si saben cómo y si pueden predecir el efecto de sus acciones. Con lo anterior descrito se observa la integración de aspectos cognitivos y afectivos relacionados al comportamiento laboral.

En la categoría de competencias generales, Carazo (1999) citado en Solanes, Núñez y Rodríguez (2008, p. 74) puntualiza a las competencias generales como “conjuntos estabilizados de saberes, conductas tipo, procedimientos estándar, tipos de razonamiento, que consiguen poner en práctica sin nuevo aprendizaje”. Al respecto Ljudvigova (2015) indicó que ese es el secreto del alto rendimiento y la satisfacción en el trabajo, es la profunda necesidad humana de llevar nuestras propias vidas para estudiar y crear nuevos problemas y

mejorar para nosotros y para nuestro mundo. Para Skorkova (2016) la competencia como autoridad y responsabilidad establece que los empleados tienen derecho a realizar ciertas actividades como maniobras y su impacto en su desempeño. Esta noción enfatiza la calidad intrínseca del hombre, lo que le permite presentar un desempeño.

En la misma línea del pensamiento, López y Parra (2017), establecieron que las competencias permiten no sólo combinar conocimientos, habilidades y actitudes, sino también una motivación que se desarrolla de forma gradual a lo largo de todo el proceso educativo. Maestros y Directores Educativos están a cargo de esta ardua tarea de modelar y entrenar el desempeño de los estudiantes para ayudarlos a desarrollar las competencias requeridas. El ranking más común de competencias por autores en el campo educativo es el de Competencias Básicas (las necesarias para manejar correctamente la sociedad y el lugar de trabajo), Competencias Genéricas (las comunes en algunas ocupaciones que se adquieren mediante un proceso de aprendizaje sistemático), y Competencias Específicas (las específicas de una ocupación y con alta especialización), estos dos últimos tipos son esenciales para dominar dichas competencias profesionales.

Además Ruiz, García, Biencinto y Carpintero (2017) indicaron que las competencias generales son comunes a todas las profesiones y, a su vez, están constituidas por tres tipos de competencias: (a) instrumentales, comprenden las capacidades de análisis y síntesis, de organización y planificación, así como también de gestión e información; (b) personales, incluyen las capacidades para el trabajo en equipo, habilidades para el manejo de las relaciones interpersonales y el compromiso ético; y c) sistémicas, comprenden la creatividad, el liderazgo, el aprendizaje autónomo y la adaptación a nuevas situaciones, entre otras competencias. Por su parte Porvaznik (2013) presentó un enfoque holístico para la creación de modelos de competencia. Modelo holístico de gestión. La competencia apunta a la necesidad de evaluar la competencia gerencial de manera integral, es decir, evaluar tres pilares básicos. Capacidad de conocimiento, habilidades de aplicación y madurez social de cada gerente. Usando el modelo holístico de competencia podemos evitar la situación cuando seleccionamos a los gerentes que están poco calificados, por lo tanto, haciendo su trabajo incompetente.

Según la OCDE (2015), el desarrollo de las habilidades de los empleados públicos es importante para poder mejorar y adaptar las competencias de la fuerza laboral importante para mejorar y adaptar continuamente las competencias de la fuerza laboral y capital humano. La competencia basada en la gestión y el uso de perfiles laborales comunes. Estas

son las herramientas para la orientación estratégica avanzada. La gestión basada en la empresa influye en todas las áreas clave de gestión de recursos humanos: planificación, reclutamiento, capacitación, desarrollo y movilidad. El marco de competencias ayudaría al gobierno a identificar las brechas de competencia y las estrategias para llenarlos.

Hay varios países que ya han implementado el marco de competencias. La OCDE (2018) recomienda al gobierno central implementar el marco de gestión de competencias. Una gestión basada en la situación podría ayudar al gobierno central eslovaco a garantizar el principio de mérito en la contratación y los arreglos de selección, al mismo tiempo que se estandariza la estructura de las descripciones de puestos en los ministerios, lo que es más fácil promover la movilidad. La idea es establecer al menos los estándares mínimos y luego usar pruebas de competencia para complementar esta evaluación para una mejor calidad del proceso de selección. El gobierno central requeriría la implementación de nuevas herramientas en el proceso de selección, especialmente la evaluación de centros y la validación de competencias transferibles que pueden adquirirse a través de la experiencia. Un marco de gestión de competencias también podría garantizar un enfoque más estratégico para la carrera y las habilidades de desarrollo en el gobierno, contribuyendo al desarrollo del capital humano en la línea ya establecida.

La implementación del marco de competencias en la gestión de recursos de las instituciones en el sector público requeriría una reforma central. Como cualquier otro cambio puede ser difícil para la implementación y el compromiso de todos los empleados. Pero los beneficios - que ya están visto en el sector privado y los países que ya han implementado el marco de gestión de competencias y se puede hablar sobre una mejor trayectoria profesional, desarrollo profesional, flexibilidad profesional, transparencia y comunicación clara y basada en reglas.

Entre su primera categoría tenemos las Competencias Instrumentales, Carazo (1999) citado en Solanes, Núñez y Rodríguez (2008, p.74) refieren que va relacionadas con desempeño y Evaluación de las consecuencias educativas, la seguridad en sí mismo y la motivación del trabajador para adquirir las responsabilidades u objetivos propuestos. También consiste en la información básica adquirida, la capacidad de evaluación y síntesis y la capacidad de organizarse y planificar. Habilidades de gestión: capacidad para pronosticar y planificar tareas, aprovechando los activos disponibles, organizando grupos de trabajo y coordinando los diferentes factores cubiertos dentro de la planificación, para cosechar los objetivos establecidos.

En cuanto de las habilidades sistémicas, Carazo (1999) citado en Solanes, Núñez y Rodríguez (2008, p. 74) destaca el liderazgo porque la capacidad de establecer sueños, el potencial para negociar y resolver problemas correctamente. En su tercera medición de habilidades interpersonales, Carazo (1999) mencionado en Solanes, Núñez y Rodríguez (2008) sugiere que están asociados con la capacidad de trabajar en grupos, actuar con empatía, tocar y escuchar, con No son objetivos inusuales de los responsables.

Sobre el liderazgo, Hayward, Bungay, Wolf y Mac Donald (2016) piensan que el largo proceso de toma de decisiones debe considerarse como una oportunidad para desarrollar estrategias de afrontamiento y activar un liderazgo más solidario. Otras investigaciones también han demostrado que la mejora de la comunicación vertical entre los niveles de gestión del sector público y supervisores más comprometidos podrían llevar a una mejor comprensión de los entornos de trabajo de los gerentes de operaciones, tal vez reduciendo la tasa de rotación.

En cuanto a las narrativas gerenciales, Cregard y Corin (2017) los elementos esenciales son algunos de los desde nuestra perspectiva, las narraciones son útiles para comprender un fenómeno estudiado tanto en su totalidad como en sus elementos esenciales. versos factores de empuje y atracción que influyen en estos gerentes cuando contemplan o toman la decisión de dejar o permanecer en el puesto. Pero las narrativas contienen más. Son una mezcla de factores de empuje y atracción continuos y más temporales: sentimientos negativos que influyen en los gerentes cuando contemplan o toman la decisión de dejar o permanecer (por ejemplo, soledad, inadecuación e incontrolabilidad), expectativas insatisfechas y eventos extraordinarios y estresantes que desencadenan la decisión real. Quisiéramos sugerir que, cuando surgen situaciones inesperadas y no planificadas, es decir, conmociones o acontecimientos estresantes como la reorganización, la reubicación o los conflictos perturbadores con el personal, muchos directivos piensan seriamente en marcharse.

En cuanto a la importancia de la competencia, radica en conocer las competencias que se necesitarán para cada área específica durante nuestras primeras experiencias profesionales, por lo que las prácticas profesionales se incluyen en el plan de estudios de las universidades para ayudar a los estudiantes a familiarizarse con la realidad profesional y a adquirir experiencia en el campo. Al respecto, Mareque y De Prada (2018) se evalúan las competencias específicas y genéricas de los estudiantes mientras desarrollan sus prácticas.

Autoevalúan sus competencias y, al mismo tiempo, los directores de las empresas de prácticas las evalúan. Los resultados fueron positivos en todas las competencias excepto en la de creatividad, que fue la menos evaluada. La investigación se justifica teóricamente en el Modelo conductista para la competencia, consiste en la relación de las competencias de los trabajadores que se ejecuta de manera responsable y con buen nivel de desempeño. El modelo conductista toma en cuenta que existen elementos comunes entre países, sectores o empresas que demostrando la presencia de competencia genérica y las universales. Modelo funcionalista de las competencias, y plantea que las competencias se orientan hacia el futuro y no es un mecanismo para repetir el pasado, se emplean para comparar para desarrollar de competencias específicas de las organizaciones concretas.

II.MÉTODO

2.1 Tipo y diseño de investigación

En cuanto al enfoque, la presente investigación desarrolló el enfoque cualitativo y Bernal (2010) manifestó: Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. Mientras en su forma general la investigación cualitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, esta investigación busca conceptualizar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas (p. 60). El tipo de investigación es básica porque su análisis parte de un tema definido, obteniendo y recopilando información, creando nuevos conocimientos tomando como referencia los elementos de la realidad y hechos observados según lo indica Abello (2009).

El diseño es estudio de caso para Martínez (2006) en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos, además es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios.

2.2. Escenario de estudio

La investigación se realizó en la Dirección Regional de Lima Metropolitana que se encuentra ubicada en Jr. Julián Arce N° 412 (Ref. cdra. 4 de Av. Canadá) - Santa Catalina, La Victoria.



Figura 2. Localización de la Dirección Regional de Lima Metropolitana (DRELM)

Asimismo, se tuvo como escenario Localización de la Unidad de Gestión Educativa Local 02 a la Jr. Antón Sanchez 202, Urb. Miguel Grau - SMP (Alt. Cdra 8 de la Av Caqueta)



Figura 3. Localización de la Unidad de Gestión Educativa Local 02

2.3. Participantes

En cuanto a los participantes, Rodríguez, Gil y García (1999) consideran que en este punto se debe escoger quiénes serán los informantes que tomen parte de la investigación de manera deliberada e intencional. La presente investigación presenta criterios para la selección de 6 participantes como: a) Ser gestores públicos designados en el concurso público de acceso a cargos directores y especialistas en educación de UGEL y DRE de educación básica regular RSG N° 279-2016-Minedu en conformidad de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, b) Laborar actualmente en la Región de Lima Metropolitana, c) Tener un rango de edad de 40-60 años, d) Tener un grado de instrucción como mínimo de posgrado, e) Sólo se consideraron como entrevistados a quienes aceptaron firmar el consentimiento informado y desempeñen funciones de especialistas y directivos. La codificación para los 6 gestores educativos se realizó de la siguiente manera: 2 Especialistas pedagógicos de la Dirección Regional de Lima Metropolitana (Código: ED1 y ED2), 2 Especialistas pedagógicos de la Unidad de Gestión Educativa Local 02 (Código: EU1 y EU2) y 2 Directores de colegios emblemáticos (Código: D1 y D2).

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recoger los datos de la observación de las categorías de estudio, se empleó como técnica de investigación cualitativa la entrevista y está preparada sobre la idea de un conjunto de preguntas abiertas elaboradas en relación a las categorías propuestas en la

matriz de categorización de la investigación, que se encuentran plasmadas en la guía de entrevista que se aplicaron a los especialistas pedagógicos de la Dirección Regional de Lima Metropolitana y de la Unidad de Gestión Educativa Local 02, así como a los directores de colegios emblemáticos ya mencionados.

2.5. Procedimiento

El desarrollo de la presente investigación se realizó de la siguiente manera: Se analizó el marco teórico y la realidad de los resultados del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA 2018), se elaboró la matriz de categorización a partir de ello se obtuvo el guion de entrevista con las interrogantes requeridas para realizar las entrevistas para el análisis de la investigación, la cual ha sido validado por expertos metodólogos que verificaron que los mismos cumplen con la objetividad.

En un segundo momento de la investigación se realizó las gestiones para solicitar citas a gestores públicos de la Dirección Regional de Lima Metropolitana, que en reiteradas oportunidades no podían por sus tiempos y trabajo en campo, logrando finalmente la aceptación y firma de los consentimientos informados a dos de ellos para entrevistarlos, incluso en otros espacios más cercanos a su domicilio, de igual manera se realizó las gestiones con la jefatura del área de AGEBRE de la Unidad de Gestión Local 02, teniendo respuesta inmediata de aceptación, sin embargo se acudió en varias ocasiones por realizaciones de eventos para concretar las entrevistas. Finalmente se realizaron los contactos respectivos para poder entrevistar a directivos de colegios emblemáticos de Lima Metropolitana quienes se mostraron en un inicio algo tensos, pero luego se fue generando un ambiente de empatía entre el investigador y el entrevistado, coincidiendo en el interés de ofrecer puntos de vista que fortalezcan el estudio de la investigación, con una duración de alrededor de 20 minutos en su ejecución.

Al término de las entrevistas se efectuó la transcripción de los audios grabados y también escrito, material recogido en campo, para la sistematización de estas en base al objetivo planteado y a la codificación pre configurada. Consecutivamente, se realizó el análisis respectivo comparando entre las categorías apriorísticas contra las frases analizadas y poder identificar las categorías emergentes, para finalmente obtener los resultados en base a lo desarrollado durante todo el desarrollo de la investigación.

Tabla 1
Matriz de categorización

Subcategorías	Indicadores	Preguntas
Competencias instrumentales Solanes, Núñez y Rodríguez (2008, p.74) refieren que va relacionadas con desempeño y Evaluación de las consecuencias educativas, la seguridad en sí mismo y la motivación del trabajador para adquirir las responsabilidades u objetivos propuestos.	Desempeño del trabajo	1. ¿Cómo calificarías tu desempeño al realizar tu trabajo? Descríbalo usted. 2. ¿Su desempeño es evaluado por su superior?, ¿Cada que tiempo? 3. ¿Recibe usted una retroalimentación sobre su evaluación? ¿De qué manera? 4. ¿De qué manera establece sistemas de aprovechamientos óptimos de los recursos? 5. ¿Considera que logra los objetivos o metas institucionales? ¿De qué manera? 6. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en la organización del trabajo? ¿Qué haría para superarlas?
	Habilidades para la gestión	7. ¿Cómo maneja las situaciones adversas como parte del mantenimiento de su rendimiento laboral? 8. ¿Qué características cree usted debe tener como líder? ¿Ejercer liderazgo transformacional será efectivo?
Competencias sistémicas Solanes, Núñez y Rodríguez (2008, p. 74) establece que el liderazgo representa una competencia sistemática, porque desarrolla la capacidad de establecer sueños, el potencial para negociar y resolver problemas correctamente.	Liderazgo	9. ¿Cómo posibilita que los demás trabajadores acepten sus ideas o propuestas? ¿Será importante coordinar y llegar a acuerdos para realizar el trabajo?
	Capacidad resolutive	10. ¿Qué actividades laborales le generan satisfacción? 11. ¿Se concentra con facilidad en la ejecución de actividades planificadas?
Competencias interpersonales Solanes, Núñez y Rodríguez (2008) sugiere que están asociados con la capacidad de trabajar en grupos, actuar con empatía, tocar y escuchar, con No son objetivos inusuales de los responsables.	Relaciones interpersonales	12. ¿Cómo es la relación con los demás compañeros?
	Trabajo en equipo	13. ¿Qué consideraciones contempla durante el trabajo en equipo? 14. ¿Cómo es la comunicación durante el trabajo en equipo?

2.6. Método de análisis de datos

Para poder brindar los resultados del trabajo de investigación y se realizó el análisis exhaustivo de toda la información recabada, la cual fue procesada y contrastada con los datos obtenidos del análisis de las entrevistas realizadas a los profesionales especialistas de Educación.

2.7. Aspectos éticos

Los aspectos éticos que se utilizaron para llevar a cabo este trabajo de investigación tienen relación a lo estipulado con la normativa establecida por la UCV escuela de posgrado. Así mismo en los estudios no tienen lugar para el racismo o la discriminación, todos los miembros, tanto de género como de rango socioeconómico y de origen étnico, son igualmente esenciales y merecen la misma admiración, los resultados se reportarán con honestidad reconociendo si es necesario las limitaciones de la investigación.

III. RESULTADOS

Para lograr el objetivo específico 1, se formuló la subcategoría denominada Competencias instrumentales, en cuanto al indicador desempeño del trabajo, la pregunta 1 fue: ¿Cómo calificarías tu desempeño al realizar tu trabajo? Descríbalo usted. Las respuestas fueron: *“En mi trabajo realizo actividades como organizar, planificar, sistematización, interpretar información que ayudan a que yo pueda realizar un trabajo optimo y eficiente”* (ED1, P1, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *‘Me parece que vengo haciéndolo de la mejor manera al servicio de lo que tengo que hacer en la DRELM porque las metas que nos planteamos lo logramos y personalmente trato de cumplir con todo lo que me propongo’*. (ED2, P1, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *‘Eficiente, porque estoy cumpliendo en un 98 % lo planificado a corto y largo plazo a nivel institucional al cual yo dirijo gracias también a que cuento con un equipo de subdirectores que aportan al logro de los objetivos’* (D1, P1, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“Considero que hemos logrado conformar un equipo directivo que nos caracteriza el trabajo, entendemos que la I.E. tenía que tener algunos cambios, una orientación para poder mejorar las practicas pedagógicas que siempre se fueron dando, pero no eran publicitadas, difundidas adecuadamente y que ahora dentro del orden que se pretende dar a la I.E. vayan mejorando estas prácticas y se vayan visualizando entonces estamos haciendo una labor en la cual me siento satisfecho.”* (D2, P1, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“Lo calificaría buen desempeño. Porque nosotros tenemos ciertas funciones que nos han asignados como en el MOF y de acuerdo a eso hacemos lo que nos encargan y otras funciones más que también lo ejecutamos.”* (EU1, P1, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019).

‘La pregunta 2 fue: ¿Su desempeño es evaluado por su superior?, ¿Cada que tiempo? Las respuestas fueron: *“No somos evaluados con un instrumento, pero si siento que a través de la observación siento que soy evaluado.”* (ED2, P2, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“Si bien es cierto no hemos tenido una ficha de monitoreo Una ficha de evaluación propiamente dicha, si hemos tenido la visita de la jefa de ASGESE incluso también ella a sido portadora del trabajo que se ve reflejado y entonces ellos entienden que en el colegio si se está teniendo una dinámica diferente que está favoreciendo a la I.E. Osea hemos recibido de alguna forma de parte de nuestras autoridades una evaluación que creo favorable.”* (D2, P2, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“Vamos a ser*

evaluados el próximo año porque según la norma somos docentes y hemos sido designados especialistas mediante un concurso publico entonces nuestra designación termina el próximo año y luego seremos evaluados por nuestro jefe superior.” (EU1, P2, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). “Hacemos la evaluación anualmente nos reunimos para hacer una auto y coevaluación, pero el cargo en si va a ser evaluado al finalizar el tercer año al iniciar el cuarto año que es el periodo en el que termina el periodo de designación entonces ahí vamos a ser evaluados con una rúbrica donde vamos a presentar evidencias de todo lo avanzado.” (EU2, P2, Resultado de entrevista., 15 de noviembre, 2019).

La pregunta 3 fue. *¿Recibe usted una retroalimentación sobre su evaluación? ¿De qué manera?* Las respuestas fueron: *“No recibimos ningún tipo de retroalimentación, debemos estarlo haciéndolo bien, de repente por no tener los instrumentos o por falta de tiempo.” (ED2, P3, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). “Si, con capacitaciones, talleres etc. Respecto a los casos de los padres de familia, la Ugel les hacen mucho caso y eso demanda tiempo para responder y salimos de cosas que hacer como lo pedagógico” (D1, P3, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). “Nosotros mismos evaluamos cada actividad que realizamos tenemos un PAT que realizamos que son actividades que son presupuestadas y también no presupuestadas y también lo evaluamos con un informe y establecemos algunas mejoras para el próximo año” (EU1, P3, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). “Hacemos una coevaluación como equipo en diciembre en función de los indicadores de cada una de las actividades que nos hemos trazado como equipo, y entonces los compañeros y las jefas nos retroalimentan en función de las debilidades que se encontraron para mejorar el próximo año” (EU2, P3, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019).*

La pregunta 4 fue. *¿De qué manera establece sistemas de aprovechamientos óptimos de los recursos humanos?* Las respuestas fueron: *“Definiendo los objetivos y tener organizado todos nuestros recursos para el propósito que tenemos” (ED1, P4, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). “Todo va orientado en beneficio de los estudiantes por ejemplo tenemos un proyecto modelo con un equipo de cuatro docentes con estudiantes y se va demostrando que van mejorando sus competencias orales, entonces los recursos son empleados para ellas. E” (D2, P4, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019).*

La pregunta 5 fue *¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en la organización del trabajo? ¿Qué haría para superarlas?* Las respuestas fueron: *“Si, nosotros tenemos, objetivos, metas que lo venimos cumpliendo, evaluando y reflexionando en todo el proceso*

a su vez también lo hacemos al finalizar el año a nivel de cada departamento de la DRELM” (D1, P5, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). “Tenemos dentro de la institución el sindicato, que a veces nos dificulta el trabajo que nos estamos proponiendo, pero a pesar de ello la gran mayoría trabaja según lo que nos trazamos” (ED1, P5, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). “Creo que, si lo estamos logrando, nosotros en el primer día de clase, los padres estaban muy escépticos Para nosotros eso era un indicador a estas alturas del año tenemos a una comunidad de padres bastante convencidos del trabajo que se está haciendo, he tenido dos reuniones con ellos donde todas las líneas de acción que se implementaron han sido muy recibidas incluso con los docentes, en la cual creo que estamos por el camino correcto”. (ED2, P5, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). “Claro, nosotros como institución en la UGEL tenemos un MOF donde tenemos las actividades que vamos hacer durante el año, cada área tiene ciertas actividades que se plantean y se establecen inclusive compromisos entonces cada área sobre todo el de nosotros que somos el área que más carga por el trabajo directo trabajo con los directores” (EU1, P5, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019).

Se encontró con respecto al indicador desempeño de trabajo, se puede determinar que el total de entrevistados percibe que su trabajo es de carácter eficiente y que cumplen con sus objetivos la gran mayoría de las veces. De igual manera, los entrevistados en su mayoría indicaron no ser evaluados mediante instrumentos de evaluación sin embargo perciben que están siendo evaluados periódicamente bajo el cumplimiento de compromisos y metas a lograr anualmente. De igual manera, un entrevistado que no es evaluado de manera instrumental, percibe que es evaluado a través de la observación. Los entrevistados tienen opiniones y percepciones distintas dependiendo de su posición. Todos comparten la importancia de la retroalimentación, sin embargo, hay algunas posiciones las que no se da y el trabajador está por su cuenta. Los entrevistados señalan que la definición de objetivos y el tener organizado los recursos, de igual manera priorizar que los beneficios sean para los estudiantes, ya que mejoran sus competencias. Finalmente, señalan unánimemente que sus objetivos se están cumpliendo con respecto a los proyectos y metas de la institución.

En cuanto al indicador habilidades para la gestión, la pregunta 6 fue ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en la organización del trabajo? ¿Qué haría para superarlas? Las respuestas fueron: *“Soy una persona organizada, puntual, disciplinada y en cuanto a las debilidades la parte comunicativa no me ayuda mucho. En eso estamos es un trabajo continuo” (D1, P6, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). “La experiencia de*

docente de aula, de director, de especialista en los gobiernos regionales y debilidades creo que me falta conocer más”. (D2, P6, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“Una fortaleza es el trabajo en equipo. Fortaleza podemos decir que soy organizada y que cumpla las funciones y actividades que me encargan. Mi debilidad es la entrega de informes que no se hace quizá en el periodo que se establece. Porque hacemos todo, pero a la hora de hacer los informes es lo que al final. Por ejemplo, ahorita ya se terminó el plan de monitoreo que está a mi cargo ya debería hacer el informe estamos finalizando el año, pero todavía no lo hago por una carga administrativa no, es bien grande y somos muy pocos, 16 especialistas dentro del área de AGEBRE. Quizás solicitar que se distribuya equitativamente el trabajo o solicitar más personal”* (EU1, P6, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019).

La pregunta 7 fue: *¿Cómo maneja las situaciones adversas como parte del mantenimiento de su rendimiento laboral?* Las respuestas fueron: *“Con la actitud de reaccionar con mucha calma, haciendo lectura de las personas o del contexto para tratar de entender que es lo que se espera de nosotros, principalmente en el trabajo de campo”* (D1, P7, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“En realidad, no hemos tenido una situación adversa porque siempre coordinamos. La verdad que no tengo idea, creo que echaría de mano los recursos que ya tenemos y relacionando a situaciones ocurridas anteriormente.”* (D2, P7, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“Mentiría si no dijera que hay situaciones que no estresan, si estresan, pero también he sabido manejarlas, lo tomo como una oportunidad de aprender y aplicar otro tipo de habilidades y poner en práctica mis competencias profesionales, entiendo que es parte del trabajo y como tal hay que aceptarlo.”* (ED2, P7, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“Soy muy resiliente, de lo malo y sacar lo positivo y afrontar las consecuencias de algo que quizá no va bien y en este tipo de trabajo no puedes darte el lujo de estar estresándote demasiado porque todo estamos acá con un cargo administrativo por que llega mucha documentación que tiene que ver directamente con el usuario así que lo tomo deportivamente así que si algo pasa ya pues me iré a casa a descansar. Dar solución a los problemas frente a un error material que traen consecuencias mientras que actuamos con la norma no hay problema pero a veces no son de normas y tienen que ver con orden material y pueden traer consecuencias.”* (EU1, P7, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019).

Se encontró con respecto al indicador habilidades para la gestión. Señalan como sus fortalezas, la organización, el trabajo en equipo, el empoderamiento y la empatía. También que para superar diversas situaciones se necesitan reaccionar con calma y apegarse a las

normas y leyes respectivas. De igual manera señalan que se debe llegar a consensos cuando se manifiestan ideas opuestas, a través del dialogo.

Para lograr el objetivo específico 2, se formuló la subcategoría denominada Competencias Sistémicas, en cuanto al indicador Liderazgo, la pregunta 8 fue: ¿Qué características cree usted debe tener como líder? Las respuestas fueron: *“Debe ser visionario, tener principios, resolutivo, capaz de convocar a personas”* (D1, P8, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“Tiene que saber escuchar a los demás, tener empatía e ir a la par con las normas.”* (ED1, P8, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“Lo primero tener bastante humildad, para poder recibir las críticas no como un ataque personal, sino como observaciones al trabajo. Lo segundo no personalizar las situaciones sino saber analizar..... Considero que el líder debe tener habilidades sociales para trabajar en equipo que no es fácil porque se tratan de que las ideas no deben ser impuestas, sino ser democrático, pero eso no significa ser permisibles, la gran diferencia entre una cosa y otra porque la norma se debe cumplir.”* (ED2, P8, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“Un líder debe ser asertivo, carismático, simpático, participativo que se involucre. La empatía es fundamental el trabajo en equipo, comunicativo.”* (EU1, P8, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019).

La pregunta 9 fue: ¿Cómo posibilita que los demás trabajadores acepten sus ideas o propuestas? ¿Será importante coordinar y llegar a acuerdos para realizar el trabajo? Las respuestas fueron: *“No es tanto que acepten, sino que debemos llegar a consensos cuando existen ideas opuestas, realizando una evaluación, y cual de ello suma más al propósito que tenemos.”* (D1, P9, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“Convenciendo sustentando la idea, argumentando y haciendo la reflexión.”* (D2, P9, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“Un poco difícil porque hay situaciones puntuales en la que a veces pueden cambiar el camino del trabajo, ha costado un poco pero las cosas claras desde el primer día, pasan los descuentos, las tardanzas, las tolerancias y permisos no pasaban y si el personal directivo tiene que ser descontado tendrá que ser descontado.”* (ED2, P9, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“Con dialogo y comunicación aquí dialogamos bastante entonces a través del dialogo y la comunicación y la explosión de los planteamientos se sustenta y si la mayoría está de acuerdo se hace.”* (EU1, P9, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019).

En cuanto al indicador Liderazgo, se puede apreciar que las características que más resaltan los entrevistados en un líder es el de la innovación, motivador, incentivador. Señalan

que la manera de poder llegar a acuerdos y aceptar propuestas con los demás trabajadores es a través de consensos, mediante el dialogo y manteniendo un buen clima laboral.

En cuanto al indicador Capacidad resolutive la pregunta 10 fue: ¿Qué actividades laborales le generan satisfacción? Las respuestas fueron: *“Todas aquellas en la cuales yo pueda aportar con mi trabajo y que genere bienestar a las demás personas eso me hace sentir bien particularmente.”* (D1, P10, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“Me gusta mucho el trabajo de campo que realizo, no todo es administrativo, realizamos la visita a las I.E., en compañía con los especialistas de UGEL que tenemos cada uno de nosotros a cargo a nivel de Lima metropolitana.”* (D2, P10, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“Las capacitaciones y los talleres que hacemos tenemos un trato directo con las personas, quizá como somos docentes el trabajo que nos dificulta es la carga administrativa nos dificulta cumplir con nuestra labor según nuestro MOF nosotros deberíamos dar asistencia y acompañamiento a los directivos”* (EU1, P10, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019).

La pregunta 11 fue: ¿Se concentra con facilidad en la ejecución de actividades planificadas? ¿Cómo? Las respuestas fueron: *“Si, me concentro con facilidad porque hago lo que me gusta y tengo mis instrumentos de trabajo planificados eso me ayuda mucho.”* (D1, P11, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“Si, a ver a veces yo puedo estar una hora puedo estar aquí haciendo documentaciones, pero la mayor parte del tiempo estoy afuera, parecerá contradictorio, pero a veces tengo una situación aquí que resolver y dialogando con las estudiantes se me generan las ideas.”* (ED2, P11, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“Si me concentro, pero a veces debido a mucha carga laboral a veces interrumpimos lo que estamos haciendo para atender algunas alertas que nos puedan surgir entonces interrumpen tu trabajo aquí se hacen tres o cuatro actividades a la vez.”* (EU1, P11, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019).

En cuanto al indicador de Capacidad resolutive e puede determinar en las respuestas de los entrevistados que generan satisfacción, en la que la superación de los retos, felicitaciones de padres de familia o alumnos y agradecimientos. De igual manera señalan que se les es fácil la concentración y que es fundamental para la ejecución de actividades., mediante la planificación adecuada.

Asimismo, para lograr el objetivo específico 3, se formuló la subcategoría denominada Competencias Interpersonales, en cuanto al indicador la pregunta 12 fue: ¿Cómo es la relación con los demás compañeros? Las respuestas fueron: *“Aprender a ser*

receptivo, empático conectar con las ideas que las demás personas tienen y dar nuestro punto de vista.” (D1, P12, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“El buen trato, el respeto para poder establecer objetivos comunes.”* (D2, P12, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“No mezclamos la parte personal con lo laboral. Pero si alguien tuviera algún problema familiar, es diferente en esos casos nos entendemos.”* (ED1, P12, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“La comunicación es básica para todo”.* (ED2, P12, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019)

En cuanto a este indicador, se puede ver que se señala que es fundamental mantener la comunicación en el equipo, también el buscar no mezclar lo personal con lo laboral.

Asimismo, para lograr el objetivo específico 3, se formuló la subcategoría denominada Competencias Interpersonales, en cuanto al indicador la pregunta 13 fue: *¿Qué consideraciones contempla durante el trabajo en equipo?* Las respuestas fueron: *“Aprender a ser receptivo, empático conectar con las ideas que las demás personas tienen y dar nuestro punto de vista.”* (D1, P13, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“El buen trato, el respeto para poder establecer objetivos comunes.”* (D2, P13, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“No mezclamos la parte personal con lo laboral. Pero si alguien tuviera algún problema familiar, es diferente en esos casos nos entendemos.”* (ED1, P13, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019). *“La comunicación es básica para todo”.* (ED2, P13, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019)

En cuanto a este indicador, se puede ver que se señala que es fundamental mantener la comunicación en el equipo, también el buscar no mezclar lo personal con lo laboral.

En cuanto al indicador trabajo en equipo la pregunta 14 fue: *¿Cómo es la comunicación durante el trabajo en equipo?* Las respuestas fueron: *“Es clara, correcta y sincera, sobre todo respetuosa.”* (D1, P14, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019) *“Es asertiva, escuchar es importante, conocer sus aportes para lograr tener un mismo sentido de logro.”* (D2, P14, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019) *“De los 5 subdirectores, la mayoría coincidimos en hacer un buen trabajo.”* (ED1, P14, Resultado de entrevista, 15 de noviembre, 2019)

En cuanto al indicador de Trabajo en equipo, en la cual los entrevistados señalan que la empatía y la receptividad es fundamental para que se desarrolle el trabajo en equipo. De igual manera señalan que la comunicación y el respeto es algo fundamental y asertivo durante el trabajo.

IV. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo general: Analizar el perfil por competencias generales del gestor público en el sector de educación, Lima 2019. En donde se encontró con respecto al indicador Desempeño de trabajo, se puede determinar que el total de entrevistados percibe que su trabajo es de carácter eficiente y que cumplen con sus objetivos la gran mayoría de las veces. Esto coincide con Aliaga (2016) que en su estudio demuestra como el desarrollo de las competencias permiten mejorar en general el desempeño laboral en los trabajadores, mejorando así el desempeño del trabajo.

Los entrevistados en su mayoría indicaron no ser evaluados mediante instrumentos de evaluación sin embargo perciben que están siendo evaluados periódicamente bajo el cumplimiento de compromisos y metas a lograr anualmente. De igual manera, un entrevistado que no es evaluado de manera instrumental, percibe que es evaluado a través de la observación. Todos comparten la importancia de la retroalimentación, sin embargo, hay algunas posiciones las que no se da y el trabajador está por su cuenta. Dando a lugar que el resultado obtenido no concuerda con lo que expone Martínez (2013) quien señala la importancia de un esquema de seguimiento y evaluación que se centre en objetivos políticos y en la evaluación de sus consecuencias, de igual manera no coincide con Porvaznik (2013) quien propone la necesidad de evaluar la competencia gerencial de manera integral, es decir, evaluar tres pilares básicos. Capacidad de conocimiento, habilidades de aplicación y madurez social de cada gerente. Usando el modelo holístico de competencia podemos evitar la situación cuando seleccionamos a los gerentes que están poco calificados, por lo tanto, haciendo su trabajo incompetente. A su vez no concuerda con lo propuesto por Solanes, Núñez y Rodríguez (2008) a que el desempeño y las evaluaciones en el ámbito educativo, tiene una relación directa con la seguridad en sí mismo por parte del educador o del personal del sector público, así como la motivación del trabajador.

Los entrevistados señalan que la definición de objetivos y el tener organizado los recursos, de igual manera priorizar que los beneficios sean para los estudiantes, ya que mejoran sus competencias. Finalmente, señalan unánimemente que sus objetivos se están cumpliendo con respecto a los proyectos y metas de la institución. Esto se relaciona con Skorkova (2016) quien señala que el capital humano es fundamental para que se logren los objetivos del sector público y sus competencias. Las últimas tres décadas y la gestión de la competencia ya se ha dado en los sectores públicos, de esta manera se puede ver que se

pueden superar diversas dificultades, también debido a la explosión de los medios de comunicación. Los siguientes artículos examinan las teorías de la competencia, el modelo de las competencias, los conceptos de competencia gerencial holística y las necesidades de las valoraciones holísticas de las competencias gerenciales en los sectores públicos.

Los entrevistados Señalan como sus fortalezas, la organización, el trabajo en equipo, el empoderamiento y la empatía. También que para superar diversas situaciones se necesitan reaccionar con calma y apegarse a las normas y leyes respectivas. De igual manera señalan que se debe llegar a consensos cuando se manifiestan ideas opuestas, a través del dialogo. De igual manera, coincide con Gómez, Kanashiro y Reynaga (2017), en donde señalan diversos instrumentos que ayudan a mejorar la gestión y mejoran las capacidades de reacción de los miembros encargados ante las adversidades, como la técnica para la gestión conocida como know-how, que cuyo control permite el afrontar las políticas y técnicas de gestión.

En cuanto al primer objetivo específico: Analizar el perfil por competencias instrumentales del gestor público en el sector educación, Lima 2019, se puede determinar en las respuestas de los entrevistados que generan satisfacción, en la que la superación de los retos, felicitaciones de padres de familia o alumnos y agradecimientos. De igual manera señalan que se les es fácil la concentración y que es fundamental para la ejecución de actividades, mediante la planificación adecuada. Esto se relaciona con el MEF (2010) en la cual se refiere a los instrumentos que basan la asignación financiera basada en su totalidad al efecto anticipado y el bien necesario para llegar al objetivo de la gestión pública. Esto coincide con lo propuesto por Ljudvigova (2015) el cual indicó que para generar el alto rendimiento y las satisfacciones en los trabajos es la compleja e importantísima necesidad humana de cumplir proyectos personales y crear nuevos problemas que benefician a la comunidad cercana y al resto del mundo. Todo esto hace que la calidad humana que es de carácter intrínseco sea reforzada, motiva el trabajo y permite presentar un gran desempeño.

Esto coincide también con la OCDE (2015), el que se desarrollen las diversas aptitudes de los trabajadores de las áreas públicas, para poder mejorar y adaptar la competencia de las fuerzas laborales. Esto motiva para la orientación estratégica avanzada. Las gestiones basadas en las empresas influyen en muchas áreas fundamentales relacionadas a la gestión de los recursos humanos. La planificación, el reclutamiento, desarrollo y movilidad. Esto se ve muy cercano a lo dicho por los entrevistados los cuales señalaron la importancia de la planificación y la anticipación, para poder afrontar los problemas de una manera más eficiente.

En cuanto al segundo objetivo: Describir el perfil por competencias sistémicas del gestor público en el sector educación, Lima 2019. Se puede apreciar que las características que más resaltan los entrevistados en un líder es el de la innovación, motivador, incentivador. Señalan que la manera de poder llegar a acuerdos y aceptar propuestas con los demás trabajadores es a través de consensos, mediante el dialogo y manteniendo un buen clima laboral. Esto coincide con lo propuesto por Solanes, Núñez y Rodríguez (2008) en la cual se refieren al liderazgo como aquella capacidad de establecer sueños, la potencialidad de negociar y resolver problemas correctamente. Asimismo indican que al trabajar con grupos lo hacen con una actitud por parte de los miembros de empatía. Esto coincide con Hayward, Bungay, Wolf y Mac Donald (2016) quienes señalan que los procesos de trabajo largos deberían ser vistos como momentos oportunos para que se puedan desarrollar diversas estrategias al afrontar y activar el liderazgo de la manera más solidaria. Otra investigación también ha demostrado que las mejoras de las comunicaciones de características verticales entre el nivel de gestión de los sectores públicos y la supervisión más comprometidas podría facilitar que se comprenda de manera más eficiente el entorno laboral de los diversos líderes y sobre todo los gerentes de operaciones.

Finalmente el tercer objetivo específico: Analizar el perfil por competencias interpersonales del gestor público en el sector educación, Lima 2019. Se puede ver que se señala, que es fundamental mantener la comunicación en el equipo, también el buscar no mezclar lo personal con lo laboral. En cuanto al indicador de Trabajo en equipo, en la cual los entrevistados señalan que la empatía y la receptividad es fundamental para que se desarrolle el trabajo en equipo. De igual manera señalan que la comunicación durante el trabajo, el respeto y el asertividad son fundamentales. Lo cual tiene mucha similitud con la conclusión que indican Cregard y Corin (2017) en la cual señala que el elemento esencial es que la narración, la comunicación y comprensión a nivel interpersonal son fundamentales para que se produzcan una gestión eficiente. También habla de dejar atrás pensamiento y emociones relacionadas a la soledad, inadecuación e incontrolabilidad, ya que produce una deficiencia en la producción laboral, en cambio el promover las relaciones interpersonales es un factor fundamental para la gestión pública. De igual manera, se sugiere que al surgir situaciones que no se esperaban y no estaban planificadas, esto produce estrés y plantear una reorganización, reubicación o el conflicto perturbador con los objetivos personales, la gran mayoría de directivos piensan con seriedad en marcharse.

V. CONCLUSIONES

- Primera:** En lo que respecta al desempeño de trabajo, se percibe que el trabajo que realizan los gestores pedagógicos desde el nivel de posición de cargo es de carácter efectivo y que cumplen con sus objetivos la gran mayoría de las veces. Sin embargo, no son evaluados por sus superiores mediante instrumentos de evaluación sobre su desempeño laboral y por ende no reciben retroalimentación alguna, manifestando que lo tendrán al término de su designación. En cuanto a las habilidades de gestión los entrevistados señalan como sus fortalezas; la organización, el trabajo en equipo, el empoderamiento y la empatía. De igual manera señalan que se debe llegar a consensos cuando se manifiestan ideas opuestas, a través del diálogo.
- Segunda:** En cuanto a la capacidad resolutive, se puede determinar en las respuestas de los entrevistados que generan satisfacción, la superación de los retos, felicitaciones de padres de familia o alumnos y agradecimientos. De igual manera señalan que se les es fácil la concentración y que es fundamental para la ejecución de actividades.
- Tercera:** Se puede apreciar que las características que más resaltan los entrevistados en un líder es el de la innovación, motivador, incentivador. Señalan que la manera de poder llegar a acuerdos y aceptar propuestas con los demás trabajadores es a través de consensos, mediante el diálogo y manteniendo un buen clima laboral.
- Cuarta:** En cuanto a las relaciones interpersonales, se puede ver que se señala que es fundamental mantener la comunicación en el equipo, también el buscar no mezclar lo personal con lo laboral. Señalan también que la empatía, la comunicación, el respeto y la receptividad es fundamental para que se desarrolle un asertivo trabajo en equipo.

VI. RECOMENDACIONES

- Primera:** El MINEDU y las DRE a nivel de todo el país, deben impulsar talleres de formación sobre las competencias generales de gestión que fortalezcan el perfil profesional de los altos cargos pedagógicos en el sector, brindándoles formaciones continuas de aprendizaje desde las diferentes organizaciones autónomas certificadas, esto con el fin de que los especialistas pedagógicos puedan desenvolverse mejor en su campo laboral, y del mismo modo evaluar sus competencias generales según su desempeño laboral con instrumentos validados no sólo al inicio de su ingreso y al final de su designación, sino hacerlo con mayor énfasis en el proceso durante el tiempo de su designación.
- Segunda:** Se recomienda a la DRELM que en cuanto a las competencias instrumentales puedan realizar convenios con universidades licenciadas para capacitar y actualizar permanentemente a los especialistas pedagógicos en las habilidades para la gestión que requiere el cargo. Asimismo, acompañarlos y evaluarlos de manera constructiva retroalimentándolos de manera pertinente.
- Tercera:** En cuanto a temas de liderazgo, se recomienda capacitaciones con un coach a los gestores educativos para fortalecer el desarrollo de sus competencias sistémicas, debido a que posibilita coordinar y desarrollar las ideas que se proponen y ejercer el liderazgo transformacional.
- Cuarta:** Se debe definir dos procedimientos de gestión tanto en DRELM, UGEL y en las I.I.E.E: La gestión administrativa y la gestión pedagógica, donde ambas no se lleguen a interceptar, eso genera el problema de retraso en el cumplimiento de los objetivos, compromisos y metas establecidas.

VII. PROPUESTA

Programa de implementación de evaluación del desempeño laboral a gestores educativos públicos

7.1 Descripción

El programa pretende fortalecer las competencias generales de gestión para los altos cargos pedagógicos en el sector, brindándoles capacitaciones, actualizaciones, evaluaciones y acompañamiento continuo de aprendizaje desde una entidad formadora autónoma, esto con el fin de que los especialistas pedagógicos y otros gestores públicos del MINEDU puedan fortalecer su perfil e identidad profesional según al cargo a desempeñar.

7.2. Ventajas y desventajas

Con esta propuesta se tendría como ventaja: i) Brindar a los gestores educativos la oportunidad de analizar periódicamente su desempeño. ii) Proporcionar al jefe de área la identificación de fortalezas y debilidades de los empleadores a cargo. iii) Permite al jefe de área brindar una retroalimentación personalizada según las necesidades identificadas; iv) Garantizar que los resultados obtenidos sean fiel reflejo de las evaluaciones ejecutadas por una institución superior autónoma y de prestigio.

Entre las desventajas podríamos mencionar: i) Dificultad de contar con poco presupuesto que otorga el Ministerio de Educación para el programa de evaluación del desempeño laboral; ii) Desconocimiento por parte de los gestores de altos cargos directivos y falta de apoyo sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral.

7.3. Justificación y explicación de la propuesta

Esta propuesta es necesaria porque de esta manera garantizamos que los docentes a nivel nacional estén realmente acompañados y dirigidos por gestores calificados que evidencien un perfil en base a las competencias instrumentales, sistémicas e interpersonales necesarios para mejorar el desempeño educativo y así lograr la mejora de los aprendizajes.

7.4. Planteamiento de actividades y recursos necesarios

Tabla 2:

Actividades del Programa de implementación de evaluación del desempeño laboral a gestores educativos públicos

Actividades	Recursos	Responsables
1.- Elaboración del perfil de la entidad formadora a contratar y constitución del comité evaluador.	Equipos de Cómputo Tics	MINEDU- DRELM
2.-Convocatoria para contrato de entidad formadora de prestigio con experiencia en formación de gestores públicos educativos.	Portal Web	MINEDU- DRELM
3.-Suscripción del convenio interinstitucional e implementación del programa a trabajar.	Equipos de Cómputo Tics	MINEDU- DRELM
4.- Elaboración del plan de fortalecimiento para los gestores educativos.	Equipos de Cómputo Tics	Personal de entidad formadora
5.- Ejecución de evaluaciones	Campus de estudio	Personal de
6.-Acompañamiento en la retroalimentación de desempeños gerenciales.	Equipos de Cómputo Tics	entidad formadora Personal de
7.- Análisis e informe sobre los resultados del proceso de evaluación	Campus universitario Sede MINEDU- DRELM	entidad formadora y MINEDU- DRELM

Fuente: Elaboración propia

7.5. Cronograma de actividades

Tabla 3

Cronograma de actividades del programa de implementación de evaluación al desempeño laboral a gestores educativos públicos.

Trimestre anual			
Actividades	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre
1,2,3	x		
4-5		x	
6-7			x

Fuente: Elaboración propia

7.6. Evaluación y control

La evaluación y retroalimentación se realizará de manera trimestral por un ente ejecutor autónomo en este caso ganador de la licitación convocada la misma que presentará informes del proceso de la actividad y un informe final anual a la Dirección Regional de Lima Metropolitana para visualizar el desempeño de los gestores educativos a su cargo.

REFERENCIAS

- Abello R. (2009) La investigación en ciencias sociales: Sugerencias prácticas sobre el proceso. En: Revista Investigación & Desarrollo, 17 (1), 208 – 229.
- Alejandro Murcia, J. (2019). El analista en el desarrollo de capacidades políticas de los gobiernos para las políticas públicas. OPERA - Observatorio de Políticas, *Ejecución y Resultados de La Administración Pública*, 1(25), 97–117. <https://doi.org/10.18601/16578651.n25.06>
- Aliaga (2016). *Competencias genéricas y específicas del Proyecto Tuning en el egresado de administración de empresas y su influencia en el nivel de empleabilidad*. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/4243>
- Arévalo, G. (2017). *La inteligencia emocional y las competencias genéricas de los estudiantes del VII ciclo de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2017*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6573/Arevalo_gg.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ávila, L. A., Hernández Ruiz, A. K., del Rocío Echeverría González, M., & Zambrano Romero, A. (2016). *El acompañamiento a docentes de educación básica para niños jornaleros migrantes y desarrollo docente*. (Spanish). Journal Educational Innovation / Revista Innovación Educativa, 16(71), 111–131. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=118175886&lang=es&site=ehost-live>
- Banco Mundial (2018). *Informe sobre el desarrollo mundial (20433)*. Recuperado de https://www.skillsforemployment.org/KSP/es/Details/?dn=WCMSTEST4_193501
- Benítez, M., Muñoz, I. Inmaculada A. & Ramos, J. (2013). *Deporte y competencias genéricas en la universidad: Diseño y validación del competest/Sports and generic skills at university: The design and validation of the competest*. Revista
- Bernal, A. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera edición*. Pearson Educación: Colombia.
- Bravo, J. (2009). *Gestión de procesos. Chile: Evolución*. Recuperado de <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf> Gestión de procesos.

- Buss-Simão, M., Candal Rocha, E. A., & Sabbag, S. (2017). Educação Infantil Pós-Ldb: Configurações Recentes Das Redes Municipais Em Santa Catarina. *Poiésis*, 11(19), 112–140. <https://doi.org/10.19177/prppge.v11e192017112-140>
- Chávez, V. (2010). *Sistema de información para el control, seguimiento y mantenimiento del equipamiento hospitalario*. Recuperado de http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/44/chavez_vh.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Consejo Nacional de Educación. (2007). Proyecto Educativo Nacional al 2021. La Educación que queremos para el Perú. *Recuperado de* <http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/PEN-2021.pdf>
- Consejo Nacional de Educación. (2018). Proyecto Educativo Nacional al 2021. Balance y recomendaciones 2017-2018. *Recuperado de* <http://www.cne.gob.pe/uploads/publicaciones/publicacion/2018/balance-pen-2017-2018.pdf>
- Contreras Álvarez, J. A. (2018). Gestión Por Resultados en Las Políticas Para La Superación De La Pobreza en Chile. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 16(28), 13–39. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132403981&lang=es&site=ehost-live>
- Coromiras, E. (2001). Competencias genéricas en la formación universitaria. *Revista de Educación*, 325(1), 299-321
- Cregard, A. y Corin, L. (2017). Public sector managers: the decision to leave or remain in a job. *Human Resource Development International*, 22(2); 158-176. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1563749>
- De Fátima Cossío, M. (2018). A nova gestão pública: alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores. *Educação*, 41(1), 66–73. <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2018.1.29528>
- De la Garza, D. J., Yllán, E. y Barredo Ibáñez, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23(81), 28–45. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132310854&lang=es&site=ehost-live>

- Dirección Regional de Educación Lima Metropolitana (2011). *Manual de organización y funciones*. Lima, Perú. Recuperado el 15 de abril del 2019 Recuperado de <http://www.dreilm.gob.pe/transparencia/RDR-3302-2011-DRELM-MOF-DRELM.pdf>
- Gómez, E., Kanashiro, M. y Reynaga, M. (2017). *Gestión del conocimiento en las UGEL de Lima Metropolitana* (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/1907>
- Grissom, J. Viano, S. y Selin, L. (2016). Understanding Employee Turnover in the Public Sector: Insights from Research on Teacher Mobility. *Public Administration Review* 76 (2): 241–251. doi:10.1111/puar.12435.
- Guevara, J. (2018). La gestión del capital intelectual y éxito en los planes estratégicos de las organizaciones. *Folletos Gerenciales*, 22(4), 255–264. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=134256933&lang=es&site=ehost-live>
- Hawes, G. y Corvalán, O. (2005). *Construcción de un Perfil Profesional*. Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional. Universidad de Talca. Chile: IIDE. Universidad de Talca Hartmann. Proyecto Mecesup
- Hayward, D., Bungay, A., Wolf, C. y MacDonald, V. (2016). A Qualitative Study of Experienced Nurses' Voluntary Turnover: Learning from Their Perspectives. *Journal of Clinical Nursing*, 25(9); 1336–1345. doi:10.1111/jocn.2016.25.issue-
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. Ed.). México D. F: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jin Lee(2018). Understanding Site Selection of For-profit Educational Management Organization Charter Schools. *Education Policy Analysis Archives*, 26(78), 1–23. <https://doi.org/10.14507/epaa.26.3024>
- Kozanitis, E.(2018). Capacitación y acompañamiento pedagógico de profesores universitarios noveles: efectos sobre el uso de estrategias de enseñanza. (Spanish). *Revista Práxis Educativa*, 13(2), 294–311. <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.13i2.0003>
- Ljudvigova, I. (2015). *Vnútrotná motivácia, autonómia a medziľudské vzťahy ako základné prvky súčasného vodcovstva v organizáciách*. Recuperado de doi10283141.

- López, V. (2015). Análisis de la incidencia de competencias y habilidades requeridas para la gestión sobre entornos complejos en gerentes de la ciudad de Rosario. *Innovar*, 14(24), 105-111. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512004000200008&lng=en&tlng=es
- López, M. y Parra, K. (2017). *Desarrollo de competencias genéricas durante la etapa básica. Una mirada de estudiantes universitarios*. Debates en Evaluación y Currículum. Congreso Internacional de Educación
- Luyo, E. (2012). *Capacidades lingüísticas y competencias profesionales en estudiantes de bachillerato de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, sede Cañete 2011*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Malagón Plata, L. A., Rodríguez Rodríguez, L. H., & Machado Vega, D. F. (2019). Políticas Públicas Educativas y aseguramiento de la calidad en la Educación Superior. *Revista Historia de La Educación Latinoamericana*, 21(32), 273–290. <https://doi.org/10.19053/01227238.4999>
- Mareque, M., y De Prada, E. (2018). Evaluación de las competencias profesionales a través de las practicas externas: incidencia de la creatividad. *Revista de Investigación Educativa*, 36(1), 203-219. doi:10.6018/rie.36.1.275651
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20(1), 165-193
- Martínez, C. (2013). *Evaluación de programas e instituciones. Algunos enfoques*. Recuperado de <http://www.salgadoanoni.cl/wordpressjs/wp-content/uploads/2015/09/EVALUACION-DE-PROGRAMAS-E-INSTITUCIONESjsa15.pdf>
- MBDD (2014). Minedu. Recuperado de: www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- MEF (2010). *Instructivo para el presupuesto participativo basado en resultados*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto_publico/normativa/RD007_2010EF7601.pdf
- Mehdipour, Y. Y. co., & Yadegarzaee, S. A. (2019). La relación entre la inteligencia cultural y las habilidades de comunicación y la motivación laboral en los gerentes educativos de escuelas secundarias de Zahedan. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y*

- Valores, 6, 1–13. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=137409151&lang=es&site=ehost-live>
- Ministerio de Educación (2018). *Ley General de Educación . Ley N° 28044. Recuperado en* http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Mirabal, Y., Torres, C., & Iglesias, A. (2018). Modelo para la gestión pública de la calidad de vida a escala municipal en Cuba. *Avances*, 20(1), 40–51. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=128885592&lang=es&site=ehost-live>
- Muñoz, W. (2011). *Perú: La simplificación administrativa en el marco del proceso de modernización del estado. Reformas de trámites empresariales*. Revista de investigación Escuela de Gestión Pública. Recuperado de <http://cidir.ucss.edu.pe/pdf/simplificacion-administrativa-de-modernizacion-del-estado>.
- Murillo, J. (2019). Discusión De La Aplicabilidad Del Desarrollo Sostenible Desde Las Políticas Públicas en La República Dominicana Y en Colombia Según La Adaptación Educativa De La Agenda 2030. *Ciencia y Sociedad*, 44(2), 37–51. <https://doi.org/10.22206/cys.2019.v44i2.pp37-51>
- OCDE (1995). Estudios económicos de la OCDE, México, 1995). *El Trimestre Económico*, 62(248), 555-616. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/748549190?accountid=37408>
- OCDE (2018). *Public Governance Review Slovak Republic: Better Co-ordination for better policies, services and results*. OECD Publishing Paris, Francia
- Pallarés, M. (2019). El Twitter de Paulo Freire. Resignificaciones y horizontes de la educación desde “Pensar con los sentimientos. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 24, 83–99. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3109363>
- PCM (2017). *Presidencia del Consejo de Ministros*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/>
- Pedroza, A. & Romero, R. (2018). Clientelismo político en la gestión pública: Características y consecuencias como forma de dominación política. *Revista Telos*, 20(2), 330–355. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=130973818&lang=es&site=ehost-live>

- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Recuperado de https://www.academia.edu/20262568/Gesti%C3%B3n_por_Procesos_PEREZ_
- Pérez, J. , Del Valle Giraldoth, D., Valles de Rojas, M. E., Lugo Cueva, L. J., & Nava Reyes, N. J. (2018). Supervisión Educativa Como Acompañamiento Pedagógico Por Los Directores De Educación Media. *Revista Panorama*, 12(23), 63–72. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v12i23.1201>
- Pérez-Rolo-Acebo, M., & del Todo, A. I. E. (2019). La planificación estratégica en la gestión de relaciones públicas internas. *Innovación Tecnológica*, 25, 1–10. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=135884166&lang=es&site=ehost-live>
- Perobelli, M. (2018). A Construção Do Objeto De Ensino Seminário Sob O Ponto De Vista Dos Gestos Didáticos. *Linguagem Em (Dis)Curso*, 18(3), 565–581. <https://doi.org/10.1590/1982-4017-180307-13117>
- Ponce, L., Acuña Velázquez, I. R., & León Sánchez, L. E. (2018). La gestión pública en la reactivación de la caficultura sobre bases agroecológicas en Manabí, Ecuador. *Avances*, 20(2), 167–177. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=130383461&lang=es&site=ehost-live>
- Popov, A. (2019). Principios y métodos de formación del sistema de gestión del personal de una organización educativa bajo la transformación institucional de la educación superior. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6, 1–18. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=137409156&lang=es&site=ehost-live>
- Porvaznik, J. (2013). *Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie*. Bratislava: Ekonóm. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Zuzana_Skorkova/publication/312307523_Poziadavky_na_zamestnanecku_a_manazersku_kompetentnost_pracovnikov_verejnej_spravy/links/5879422408aed3826ae21da0.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Zuzana_Skorkova/publication/312307523_Poziadavky_na_zamestnanecku_a_manazersku_kompetentnost_pracovnikov verejnej_spravy/links/5879422408aed3826ae21da0.pdf)
- Quispe, E. y Vigo, S. (2017). *La interacción del aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los educadores de las instituciones educativas públicas*. *Revista De*

- Reyes, K (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en los gerentes de los hoteles Quetzaltenango*. (Tesis de pre grado). Universidad Rafael Landívar. Recuperado de recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf
- Robles, G. (2013). *Políticas públicas y gestión municipal. Tres consideraciones para los municipios urbanos*. Ra Ximhai. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46128964007>
- Rodríguez, M. y De Sá Affonso (2017) Collective Competencies and strategic people management a study carried out in federal public organizations
- Ruiz, Y., García, M., Biencinto, C. y Carpintero, E. (2017). Evaluación de competencias genéricas en el ámbito universitario a través de entornos virtuales: Una revisión narrativa. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 23(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/916/91655439002.pdf>
- Ruvalcaba, E. (2019). Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas. *Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 28(56), 48–51. <https://doi.org/10.20983/noesis.2019.2.5>
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: Una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación*, 12(1); 235-254. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- Servir (2018). *Profesionalizando el servicio civil*. Recuperado de <https://storage.servir.gob.pe/publicaciones-gp/Libro-Profesionalizando-El-Servicio-Civil-julio-2018.pdf>
- Skorkova, Z. (2016). *Competency Models in Public Sector*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/308739201_Competency_Models_in_Public_Sector/link/58793d8308ae4445c05d6d91/download
- Solanes, A. Núñez, R y Rodríguez, J. (2008). *Elaboración de un cuestionario para la evaluación de competencias genéricas en estudiantes universitarios*. Universidad Miguel Hernández (Elche, Alicante).

- Stare, J. (2018). *Required competencies in public administration study programs*. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ram/v18n5/1678-6971-ram-18-05-0202.pdf>
- Toledo, P. (2018). *Competencias profesionales y conectivismo en la facultad de ingeniería*. (Universidad César Vallejo, Perú). Recuperado de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tmY2pzjcFmkJ:repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19285/Toledo%2520_QPPM.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe
- Trujillo, M. (2017). *Competencias gerenciales y la gestión institucional de los institutos tecnológicos y pedagógicos públicos de Lima Metropolitana*. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11519/paredes_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Trujillo-Losada, M. F., Hurtado-Zúñiga, M. C., & Pérez-Paredes, M. J. (2019). Fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones educativas oficiales del municipio de Santiago de Cali. *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación*, 9(2), 319–331. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n2.2019.9177>
- UMC. (2019). *¿Qué aprendizajes logran nuestros estudiantes? Resultados de la ECE 2018*. Lima: Perú. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2018/10/Informe-Nacional-ECE-2018.pdf>
- Villegas, M. M., Pons, S. G., Mancebo, G. P., & González, F. E. (2018). Conocimientos alcanzados y valoración del progreso de los participantes al culminar la especialidad en Acompañamiento Pedagógico. *Revista de Investigación*, 42(95), 125–153. Recuperado from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132828213&lang=es&site=ehost-live>
- Villona, M. (2009). *Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha*. España. Recuperado <http://pagina.jccm.es/ear/descarga/A2T1.pdf>.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de categorización

Análisis del perfil del gestor público en el sector educación, Lima 2019

Doctorando: Mgtr. Mónica Liliana Agüero Ynca

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	CRITERIOS	PREGUNTAS	OBJETIVOS General y específicos
Perfil del Gestor Público Hawes y Corvalán (2005) lo puntualizan como “el cúmulo de capacidades y rasgos que tiene un individuo para desempeñar funciones y labores respecto al puesto en que se desempeña”.	Competencias instrumentales Solanes, Núñez y Rodríguez (2008, p.74) refieren que va relacionadas con desempeño y Evaluación de las consecuencias educativas, la seguridad en sí mismo y la motivación del trabajador para adquirir las responsabilidades u objetivos propuestos.	Desempeño del trabajo	1. ¿Cómo calificarías tu desempeño al realizar tu trabajo? Descríbalo usted. 2. ¿Su desempeño es evaluado por su superior?, ¿Cada que tiempo? 3. ¿Recibe usted una retroalimentación sobre su evaluación? ¿De qué manera? 4. ¿De qué manera establece sistemas de aprovechamientos óptimos de los recursos humanos? 5. ¿Considera que logra los objetivos o metas institucionales? ¿De qué manera?	Analizar el perfil por competencias generales del gestor público en el sector de educación, Lima 2019 Objetivos específicos: Analizar el perfil por competencias instrumentales del gestor público en el sector educación, Lima 2019.
		Habilidades para la gestión	6. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en la organización del trabajo? ¿Qué haría para superarlas? 7. ¿Cómo maneja las situaciones adversas como parte del mantenimiento de su rendimiento laboral?	
	Competencias sistémicas Solanes, Núñez y Rodríguez (2008, p. 74) destaca el liderazgo porque la capacidad de establecer sueños, el potencial para negociar y resolver problemas correctamente.	Liderazgo	8. ¿Qué características cree usted debe tener como líder? ¿Ejercer liderazgo transformacional será efectivo? 9. ¿Cómo posibilita que los demás trabajadores acepten sus ideas o propuestas? ¿Será importante coordinar y llegar a acuerdos para realizar el trabajo?	Describir el perfil por competencias sistémicas del gestor público en el sector educación, Lima 2019.

		Capacidad resolutiva	10. ¿Qué actividades laborales le generan satisfacción? 11. ¿Se concentra con facilidad en la ejecución de actividades planificadas?	Analizar el perfil por competencias interpersonales del gestor público en el sector educación, Lima 2019.
	Competencias interpersonales Solanes, Núñez y Rodríguez (2008) sugiere que están asociados con la capacidad de trabajar en grupos, actuar con empatía, tocar y escuchar, con No son objetivos inusuales de los responsables.	Relaciones interpersonales	12. ¿Cómo es la relación con los demás compañeros?	
		Trabajo en equipo	13. ¿Qué consideraciones contempla durante el trabajo en equipo? 14. ¿Cómo es la comunicación durante el trabajo en equipo?	

Anexo 2: Instrumento de recolección

Guía de entrevista
Entrevistador: Mónica Liliana Agüero Ynca
Objetivo general:
Analizar el perfil por competencias gerenciales del gestor público en el sector de educación, Lima 2019
Objetivo específico 1:
Analizar el perfil por competencias instrumentales del gestor público en el sector educación, Lima 2019.
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo calificarías tu desempeño al realizar tu trabajo? Descríbalo usted. 2. ¿Su desempeño es evaluado por su superior?, ¿Cada que tiempo? 3. ¿Recibe usted una retroalimentación sobre su evaluación? ¿De qué manera? 4. ¿De qué manera establece sistemas de aprovechamientos óptimos de los recursos humanos? 5. ¿Considera que logra los objetivos o metas institucionales? ¿De qué manera? 6. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en la organización del trabajo? ¿Qué haría para superarlas? 7. ¿Cómo maneja las situaciones adversas como parte del mantenimiento de su rendimiento laboral?
Objetivo específico 2:
Describir el perfil por competencias sistémicas del gestor público en el sector educación, Lima 2019.
<ol style="list-style-type: none"> 8. ¿Qué características cree usted debe tener como líder? ¿Ejercer liderazgo transformacional será efectivo? 9. ¿Cómo posibilita que los demás trabajadores acepten sus ideas o propuestas? ¿Será importante coordinar y llegar a acuerdos para realizar el trabajo? 10. ¿Qué actividades laborales le generan satisfacción? 11. ¿Se concentra con facilidad en la ejecución de actividades planificadas?
Objetivo específico 3:
Analizar el perfil por competencias interpersonales del gestor público en el sector educación, Lima 2019.
<ol style="list-style-type: none"> 12. ¿Cómo es la relación con los demás compañeros? 13. ¿Qué consideraciones contempla durante el trabajo en equipo? 14. ¿Cómo es la comunicación durante el trabajo en equipo?

Anexo 3: Consentimiento para realizar la investigación

Carta de consentimiento Informado

Estimado(a) participante:

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participante.

La presente investigación es dirigida por la Mg. Mónica Liliana Agüero Ynca, de la Universidad Cesar Vallejo, para el estudio titulado: “Análisis del perfil del gestor público en el sector educación, Lima 2019”

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará y tomará nota, de modo que la investigadora pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones serán eliminados.

Si tiene alguna duda sobre este estudio, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, dirigida por la Mg. Mónica Liliana Agüero Ynca, He sido informado (a) de que la meta de este estudio es: Analizar las competencias generales de un gestor público en el sector educación.

He sido informado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado – Doctorado en Gestión Pública y gobernabilidad – Coordinación, al teléfono +51(1) 2024342 Anexo 2056.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado – Doctorado en Gestión Pública y gobernabilidad, al teléfono anteriormente mencionado.

Fecha:

Firma del participante

Nombre del participante

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPANTE

Carta de consentimiento Informado

Estimado(a) participante:

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es dirigida por la Mg. Mónica Liliana Agüero Ynca, de la Universidad Cesar Vallejo, para el estudio titulado: "Análisis del perfil del gestor público en el sector educación, Lima 2019"

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará y tomará nota, de modo que la investigadora pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones serán eliminados.

Si tiene alguna duda sobre este estudio, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

He sido informado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado – Doctorado en Gestión Pública y gobernabilidad – Coordinación, al teléfono +51(1) 2024342 Anexo 2056.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado – Doctorado en Gestión Pública y gobernabilidad, al teléfono anteriormente mencionado.

Fecha: 13 de noviembre del 2019

Firma del participante

Teresa Bautista Facho

Nombre del participante

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPANTE

Carta de consentimiento Informado

Estimado(a) participante:

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es dirigida por la Mg. Mónica Liliana Agüero Ynca, de la Universidad Cesar Vallejo, para el estudio titulado: "Análisis del perfil del gestor público en el sector educación, Lima 2019

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará y tomará nota, de modo que la investigadora pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones serán eliminados.

Si tiene alguna duda sobre este estudio, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

He sido informado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado – Doctorado en Gestión Pública y gobernabilidad – Coordinación, al teléfono +51(1) 2024342 Anexo 2056.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado – Doctorado en Gestión Pública y gobernabilidad, al teléfono anteriormente mencionado.

Fecha: 12 de noviembre del 2019


Firma del participante


Nombre del participante

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPANTE

Carta de consentimiento Informado

Estimado(a) participante:

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es dirigida por la Mg. Mónica Liliana Agüero Ynca, de la Universidad Cesar Vallejo, para el estudio titulado: "Análisis del perfil del gestor público en el sector educación, Lima 2019"

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará y tomará nota, de modo que la investigadora pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones serán eliminados.

Si tiene alguna duda sobre este estudio, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

He sido informado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado – Doctorado en Gestión Pública y gobernabilidad – Coordinación, al teléfono +51(1) 2024342 Anexo 2056.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado – Doctorado en Gestión Pública y gobernabilidad, al teléfono anteriormente mencionado.

Fecha: 11 DE NOVIEMBRE DEL 2019


Firma del participante

MARIA A. SUDARIO RAMON

Nombre del participante

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPANTE

Carta de consentimiento Informado

Estimado(a) participante:

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es dirigida por la Mg. Mónica Liliana Agüero Ynca, de la Universidad Cesar Vallejo, para el estudio titulado: "Análisis del perfil del gestor público en el sector educación, Lima 2019"

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará y tomará nota, de modo que la investigadora pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones serán eliminados.

Si tiene alguna duda sobre este estudio, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

He sido informado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado – Doctorado en Gestión Pública y gobernabilidad – Coordinación, al teléfono +51(1) 2024342 Anexo 2056.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado – Doctorado en Gestión Pública y gobernabilidad, al teléfono anteriormente mencionado.

Fecha: 11 DE NOVIEMBRE DEL 2019


Firma del participante

MARIA A. SUDARIO RAMO

Nombre del participante

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPANTE

Carta de consentimiento Informado

Estimado(a) participante:

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es dirigida por la Mg. Mónica Liliana Agüero Ynca, de la Universidad Cesar Vallejo, para el estudio titulado: "Análisis del perfil del gestor público en el sector educación, Lima 2019".

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará y tomará nota, de modo que la investigadora pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones serán eliminados.

Si tiene alguna duda sobre este estudio, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

He sido informado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado – Doctorado en Gestión Pública y gobernabilidad – Coordinación, al teléfono +51(1) 2024342 Anexo 2056.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado – Doctorado en Gestión Pública y gobernabilidad, al teléfono anteriormente mencionado.

Fecha: 11 DE NOVIEMBRE DEL 2019


Firma del participante

MARIA A. SUBAÑO RAMOS

Nombre del participante

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPANTE

Carta de consentimiento Informado

Estimado(a) participante:

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es dirigida por la Mg. Mónica Liliana Agüero Ynca, de la Universidad Cesar Vallejo, para el estudio titulado: "Análisis del perfil del gestor público en el sector educación, Lima 2019

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará y tomará nota, de modo que la investigadora pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones serán eliminados.

Si tiene alguna duda sobre este estudio, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, dirigida por la Mg. Mónica Liliana Agüero Ynca, He sido informado (a) de que la meta de este estudio es: Analizar las competencias generales de un gestor público en el sector educación.

He sido informado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo proveo en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado – Doctorado en Gestión Pública y gobernabilidad – Coordinación, al teléfono +51(1) 2024342 Anexo 2056.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado – Doctorado en Gestión Pública y gobernabilidad, al teléfono anteriormente mencionado.

Fecha: 07 - 11 - 2019



Firma del participante

Jorge Vergara Manrique De Lara

Nombre del participante

Anexo 4: Transcripción de entrevistas

Proceso de codificación

Objetivos	Preguntas genéricas	Códigos	Entrevista ED1 (especialista de DRELM)	Entrevista ED2 (especialista de DRELM)	Entrevista D1 (Director de escuela emblemática ugel 02)	Entrevista D2 (Director de escuela emblemática ugel 02)	Entrevista EU1 (especialista de UGEL 02)	Entrevista EU2 (especialista de UGEL 02)	Categorías, sub categorías y micro categorías	Categorías emergentes
Analizar el perfil por competencias instrumentales del gestor público en el sector educación, Lima 2019.	1.¿Podría describirme como es su desempeño al realizar tu trabajo? ¿Cómo lo calificaría su desempeño?	Efectivo Adecuado Normal	En mi trabajo realizo actividades como organizar, planificar, sistematización, interpretar información que ayudan a que yo pueda realizar un trabajo optimo y eficiente.	Me parece que vengo haciéndolo de la mejor manera al servicio de lo que tengo que hacer en la DRELM porque las metas que nos planteamos lo logramos y personalmente trato de cumplir con todo lo que me .	Eficiente, porque estoy cumpliendo en un 98 % lo planificado a corto y largo plazo a nivel institucional al cual yo dirijo gracias también a que cuento con un equipo de subdirectores que aportan al logro de los objetivos	Considero que hemos logrado conformar un equipo directivo que nos caracteriza el trabajo, entendemos que la I.E. tenía que tener algunos cambios, una orientación para poder mejorar las practicas pedagógicas que siempre se fueron dando pero no eran publicitadas, difundidas adecuadamente y que ahora dentro	Lo calificaría buen desempeño. Porque nosotros tenemos ciertas funciones que nos han asignados como en el MOF y de acuerdo a eso hacemos lo que nos encargan y otras funciones más que también lo ejecutamos. Entonces creo que nosotros los especialistas hacemos más	Me fijo metas y las va cumpliendo, tengo un objetivo claro, me gusta innovar dar propuestas para solucionar algunas dificultades, yo siento que tengo un buen desempeño.	Competencias instrumentales Desempeño del trabajo	

						del orden que se pretende dar a la I.E. vayan mejorando estas prácticas y se vayan visualizando Entonces estamos haciendo una labor en la cual me siento satisfecho.	allá de lo que está dentro de nuestras funciones.			
	<p>2. ¿Su desempeño o es evaluado por su superior?</p> <p>¿Cada que tiempo?</p>	<p>Permanente</p> <p>Eventualmente</p> <p>Nunca</p>	<p>En si no somos evaluados cumplimos con nuestros compromisos según nuestras metas a lograr.</p>	<p>No somos evaluados con un instrumento, pero si siento que a través de la observación siento que soy evaluado.</p> <p>Hacemos informes trimestrales y hacemos el informe respectivo.</p>	<p>Si, constantemente, a través de los especialistas de Ugel que llegan a la institución educativa observando lo que estamos haciendo para lograr los aprendizajes.</p>	<p>Si bien es cierto no hemos tenido una ficha de monitoreo Una ficha de evaluación propiamente dicha , si hemos tenido la visita de la jefa de ASGESE incluso también ella a sido portadora del trabajo que se ve reflejado y entonces ellos entienden que</p>	<p>Vamos a ser evaluados el próximo año porque según la norma somos docentes y hemos sido designados especialistas mediante un concurso publico entonces nuestra designación termina el próximo año y</p>	<p>Si es evaluado anualmente nos reunimos para hacer una auto y coevaluación pero el cargo en si va a ser evaluado al finalizar el tercer año al iniciar el cuarto año que es el periodo en el que termina el periodo de designación</p>	<p>Desempeño o del trabajo</p>	<p>Ficha de evaluación</p>

						<p>en el colegio si se está teniendo una dinámica diferente que está favoreciendo a la I.E.</p> <p>O sea hemos recibido de alguna forma de parte de nuestras autoridades una evaluación que creo favorable. Ellas llegaron hace tres meses en el año.</p>	<p>luego seremos evaluados por nuestro jefe superior.</p>	<p>entonces ahí vamos a ser evaluados con una rubrica donde vamos a presentar evidencias de todo lo avanzado.</p>		
	<p>3.¿Recibe usted una retroalimentación sobre su evaluación? ¿De qué manera?</p>	<p>Siempre</p> <p>No necesariamente</p> <p>De manera verbal</p>	<p>Recibimos alcances de como organizar y cumplir con nuestro trabajo por medio de las reuniones de</p>	<p>No recibimos ningún tipo de retroalimentación, debemos estarlo haciéndolo bien, de repente por</p>	<p>Si, con capacitaciones, talleres etc</p> <p>Respecto a los casos de los padres de familia, la Ugel les hacen mucho</p>	<p>No necesariamente debe haber una retroalimentación, yo creo que el ejercicio básico que nosotros debemos hacer es evaluarnos todos los días,</p>	<p>Nosotros mismos evaluamos cada actividad que realizamos tenemos un PAT que realizamos que son actividades</p>	<p>Hacemos una coevaluación como equipo en diciembre en función de los indicadores de cada una de las actividades que nos</p>	<p>Desempeño del trabajo</p>	<p>Casos de padres de familia que nos quitan tiempo.</p>

		De manera escrita	equipo de trabajo.	no tener los instrumentos o por falta de tiempo.	caso y eso demanda tiempo para responder y salimos de cosas que hacer como lo pedagógico.	entonces creo que esa parte de la evaluación lo hagamos nosotros independientemente que nos estén monitoreando para poder todos seguir mejorando.	que son presupuestadas y también no presupuestadas y también lo evaluamos con un informe y establecemos algunas mejoras para el próximo año.	hemos trazado como equipo, y entonces los compañeros y las jefas nos retroalimentan en función de las debilidades que se encontraron para mejorar el próximo año.		
	4. ¿De qué manera establece sistemas de aprovechamientos óptimos de los recursos económicos o humanos al que es	Productividad Cumplir objetivos	Definiendo los objetivos y tener organizado todos nuestros recursos para el propósito que tenemos	En la organización de los recursos, nosotros nos hemos repartido dependiendo el tamaño de población docente de cada Ugel.	Tomamos como ingreso el alquiler de cochera para los estudiantes y en cuanto a los recursos humanos estamos todavía en el proceso. Por falta de apoyo del	Todo va orientado en beneficio de los estudiantes por ejemplo tenemos un proyecto modelo de naciones unidas es un equipo de cuatro docentes con estudiantes y se va demostrando que van	Nosotros tenemos los recursos más por área y no por persona y si tú estás a cargo de una intervención debes saber su presupuesto, pero aun así , todo está a cargo del área , la jefa se es la que maneja	No tengo recursos humanos En recursos financieros si nosotros de acuerdo a los planes que tengamos a cada una de las actividades tratamos de optimizar todo el recurso que llega que	Competencias instrumentales	Productividad

	responsable?				<p>estado, porque incrementan horas para el docente pero no para el auxiliar y ahí hay un desbalance.</p>	<p>mejorando sus competencias orales, entonces los recursos son empleados para ellas.</p> <p>Entonces todos los recursos están orientados exclusivamente a que las estudiantes puedan beneficiarse en su proceso de aprendizaje.</p>	<p>todo, los talleres, todo hay un presupuesto, todos nos reunimos, vemos de qué forma lo vamos a distribuir en las actividades que tenemos y se ejecutan, vemos cuales son las necesidades más importantes para cubrir esa actividad, tratamos de jalar lo máximo que se pueda en cosas que beneficien como materiales o brindar un break,</p>	<p>sabemos que es del estado y que es bastante delicado trabajar con ello no, entonces nosotros optimizamos que te digo papel, plumones etc. Que es lo que trabajamos en los talleres con los maestros entonces igual si yo tengo un aula trato de optimizar el tiempo y los recursos de esa aula.</p>		
--	--------------	--	--	--	---	--	---	--	--	--

	<p>5 ¿Considera que logra los objetivos o metas institucionales? ¿De qué manera?</p>	<p>Cumpliendo lo establecido</p> <p>Dando más de mi</p>	<p>Si, nosotros tenemos, objetivos, metas que lo venimos cumpliendo, evaluando y reflexionando en todo el proceso a su vez también lo hacemos al finalizar el año a nivel de cada departament o de la DRELM.</p>	<p>Si logramos lo que nos planteamos, porque la evaluación que hace la oficina de recursos humanos en relación al plan operativo institucional que tenemos no hemos tenido observaciones.</p>	<p>Si, no al 100 pero si, tampoco la dirección puede exigir al personal dar más de su tiempo.</p> <p>Tenemos dentro de la institución el sindicato, que a veces nos dificulta el trabajo que nos estamos proponiendo pero a pesar de ello la gran mayoría trabaja según lo que nos trazamos.</p>	<p>Creo que si lo estamos logrando, nosotros en el primer día de clase, los padres estaban muy escépticos</p> <p>Para nosotros eso era un indicador a estas alturas del año tenemos a una comunidad de padres bastante convencidos del trabajo que se esta haciendo, he tenido dos reuniones con ellos donde todas las líneas de acción que se implementaron han sido muy recibidas incluso con los docentes, en la cual creo que</p>	<p>Claro, nosotros como institución en la Ugel tenemos un MOF donde tenemos las actividades que vamos hacer durante el año , cada área tiene ciertas actividades que se plantean y se establecen inclusive compromisos entonces cada área sobre todo el de nosotros que somos el área que más carga por el trabajo directo trabajo con los directores, entonces cada trabajo que se hace beneficia</p>	<p>Si, nosotros trabajamos de forma articulada entonces cuando trabajamos en forma articulada nosotros partimos desde los mismos objetivos nacional para abordarlos de forma local y entonces estos objetivos se traducen a la larga en metas con indicadores y los indicadores te dicen que tanto has logrado una</p>	<p>Desempeño del trabajo</p>	
--	---	---	--	---	--	---	--	--	------------------------------	--

						estamos por el camino correcto,	a toda la Ugel , tiene una implicancia directa.	determinada acción.		
¿Qué haría para superarlas ?	6. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en la organización del trabajo?	Organizado Empoderado Empático Poco expresivo Poco carácter Mejora continua	Soy una persona organizada, puntual, disciplinada y en cuanto a las debilidades la parte comunicativa no me ayuda mucho. En eso estamos es un trabajo continuo	La experiencia de docente de aula, de director, de especialista en los gobiernos regionales y debilidades creo que me falta conocer más. Sigo estudiando capacitándome por mi propia cuenta, especialidad, pero también pedimos que nos capacite a la	Estamos aplicando el trabajo en equipo. Como debilidad es las diferentes ideas en cuanto a que algunos colegas no directivos están con el nuevo diseño anterior , son reacios al cambio. Para involucrarlos estamos haciendo una sensibilización hacia ellos pero	Como fortalezas cuento con un equipo directivo muy trabajador muy capaz ellos han tenido experiencias en otras I.E., yo mismo eh tenido experiencia directiva, entonces una misma historia laboral creo que nuestra experiencia es una fortaleza. Debilidades soy un poco desordenado tengo	Una fortaleza es el trabajo en equipo. Fortaleza podemos decir que soy organizada y que cumplo las funciones y actividades que me encargan. Mi debilidad es la entrega de informes que no se hace quizá en el periodo que se establece. Porque hacemos todo, pero a la hora de hacer los	Una fortaleza que yo tengo es que soy muy innovadora, me gusta trabajar en equipo, soy muy colaborativa. Una debilidad que tengo es buscar la perfección a veces me frustra el no haber llegado como tenia que hacerlo. Otra debilidad no tengo porque soy muy puntual, bastante	Habilidad es para la gestión	

				<p>institución en la que estamos trabajando con universidades, pero hasta ahora no tenemos respuesta.</p>	<p>nada ya que ellos están con el sindicato y lamentablemente no les permite avanzar en su trabajo como docente.</p> <p>Los jóvenes manejan tecnología y el docente que no sabe cómo enseñamos.</p>	<p>problemas en cuanto al orden, se traspapelan .</p> <p>Estoy en eso tratando de superar eso.</p>	<p>informes es lo que al final ...</p> <p>Por ejemplo ahorita ya se terminó el plan de monitoreo que está a mi cargo ya debería hacer el informe estamos finalizando el año pero todavía no lo hago por una carga administrativa no, es bien grande y somos muy pocos, 16 especialistas dentro del área de AGEBRE.</p> <p>Quizás solicitar que se distribuya</p>	<p>comunicativa, expresiva, objetiva, no, no tengo.</p> <p>Una forma de cómo manejar mi debilidad para superarla trato de no obsesionarme, trato de ver que no todos deben andar al mismo ritmo y que son diferentes.</p>		
--	--	--	--	---	---	--	--	---	--	--

							equitativamente el trabajo o solicitar más personal.			
	7. ¿Cómo maneja las situaciones adversas como parte del mantenimiento de su rendimiento laboral?	Retos	Con la actitud de reaccionar con mucha calma, haciendo lectura de las personas o del contexto para tratar de entender que es lo que se espera de nosotros, principalmente en el trabajo de campo	En realidad, no hemos tenido una situación adversa porque siempre coordinamos. La verdad que no tengo idea, creo que echaría de mano los recursos que ya tenemos y relacionando a situaciones ocurridas anteriormente.	Tengo que aplicar las normas, las leyes. Tenemos situaciones adversas más humanas como abandono de los padres, alumnos que infringen normas aunque estamos atados frente a los derechos del código y del adolescente. Otra situación	Mentiría si no dijera que hay situaciones que no estresan, si estresan, pero también he sabido manejarlas, lo tomo como una oportunidad de aprender y aplicar otro tipo de habilidades y poner en práctica mis competencias profesionales, entiendo que es parte del trabajo y como tal hay que aceptarlo.	Soy muy resiliente, de lo malo y sacar lo positivo y afrontar las consecuencias de algo que quizá no va bien y en este tipo de trabajo no puedes darte el lujo de estar estresándote demasiado porque todo estamos aca con un cargo administrativo por que llega mucha documentación que tiene que ver directamente	Toda adversidad es un reto para uno entonces son retos que los tengo que superar, yo creo que tengo la capacidad de resiliencia, y entonces se salir adelante pese a las adversidades que puedan surgir.	Habilidad es para la gestión	

					adversa es frente a la Ugel que nos da mucha presión, nos llaman a cada rato y dejamos muchas veces el colegio y las labores que nos planificamos.		con el usuario así que lo tomo deportivamente así que si algo pasa ya pues me iré a casa a descansar. Dar solución a los problemas frente a un error material que traen consecuencias mientras que actuamos con la norma no hay problema pero a veces no son de normas y tienen que ver con orden material y pueden traer consecuencias.			
Describir el perfil por	8.¿Qué características cree usted debe	Innovador Motivador	Debe ser visionario, tener principios,	Debe ser comunicativo	Tiene que saber escuchar a los demás ,	Lo primero tener bastante humildad, para poder recibir las	Un líder debe ser asertivo, carismático, simpático,	Un líder debe ser una persona capaz de comunicar,	Liderazgo	

competencias sistémicas del gestor público en el sector educación, Lima 2019.	tener como líder?	incentivador	resolutivo, capaz de convocar a personas.	o, organizador.	tener empatía e ir a la par con las normas.	críticas no como un ataque personal, sino como observaciones al trabajo. Lo segundo no personalizar las situaciones sino saber analizar las palabras que finalmente tienen que servirnos para crecer, luego ser horizontal con los demás. Considero que el líder debe tener habilidades sociales para trabajar en equipo que no es fácil porque se tratan de que las ideas no deben ser	participativo que se involucre. La empatía es fundamental el trabajo en equipo, comunicativo.	capaz de tener un trato horizontal con mucho respeto hacia los demás, tiene que ser una persona con visión hacia el futuro que se proyecta que considere a cada miembro del equipo como un factor muy importante.		
---	-------------------	--------------	---	-----------------	---	---	--	---	--	--

						impuestas sino que los objetivos institucionales salgan del consenso, ser democrático pero eso no significa ser permisibles, la gran diferencia entre una cosa y otra porque la norma se debe cumplir.				
	9. ¿Cómo posibilita que los demás trabajador es acepten sus ideas o propuestas ?	Dialogo Consenso Clima	No es tanto que acepten, sino que debemos llegar a consensos cuando existen ideas opuestas, realizando una evaluación, y cual de ello suma más al	Convenciend o sustentando la idea, argumentand o y haciendo la reflexión.	No se puede imponer, se escucha y se aplica normas y leyes. También sensibilizand o, con poder de convencimie nto	Un poco difícil porque hay situaciones puntuales en la que a veces pueden cambiar el camino del trabajo, ha costado un poco pero las cosas claras desde el primer día, pasan los descuentos, las	Con dialogo y comunicación aquí dialogamos bastante entonces a través del dialogo y la comunicación y la explosión de los planteamientos se sustenta y si la mayoría está	Con argumentos , yo siempre cada vez que propongo algo digo se me ocurre una cosa novedosa lo argumento digo porque siempre me gusta argumentar y si el resto lo	Liderazgo	

			propósito que tenemos.		fundamentan do el porqué de una situación.	tardanzas, las tolerancias y permisos no pasaban y si el personal directivo tiene que ser descontado tendrá que ser descontado. Entonces porque el ejemplo debe ser desde arriba, estas acciones ha favorecido para que la comunidad se dé cuenta de lo que venimos haciendo.	de acuerdo se hace. Las reuniones son democráticos, para que tenemos una buena jefa	desea lo coge y si no también, osea no es que yo , si hay personas que refutan con otras ideas también y si argumentan soy capaz de entender.		
10.¿Qué actividades laborales le generan satisfacción?	Relación a retos Felicitaciones Agradecimientos	Todas aquellas en la cuales yo pueda aportar con mi trabajo y que genere	Me gusta mucho el trabajo de campo que realizo, no todo es administrativo	Todo lo que hago como el cargo de directora, me gusta , es una nueva experiencia,	Dialogar con las estudiantes en lo personal es la parte de mi trabajo que más me apasiona, tratar de	Las capacitaciones y los talleres que hacemos tenemos un trato directo con las	Estar con los maestros poder acompañarlos dentro de su crecimiento profesional,	Capacidad resolutive		

			<p>bienestar a las demás personas eso me hace sentir bien particularmente .</p>	<p>o, realizamos la visita a las I.E. , en compañía con los especialistas de Ugel que tenemos cada uno de nosotros a cargo a nivel de Lima metropolitana.</p>	<p>soy docente y conozco el trabajo desde abajo, aunque muchas veces acabo con cansancio con agotamiento pero siempre motivada.</p>	<p>mejorar su calidad de vida.</p> <p>El hecho de influir en la mejora de las estudiantes con la comunicación directa de los padres eso me apasiona.</p>	<p>personas, quizá como somos docentes el trabajo que nos dificulta es la carga administrativa nos dificulta cumplir con nuestra labor según nuestro MOF nosotros deberíamos dar asistencia y acompañamiento a los directivos, pero estamos más metidos acá que en el campo debido a que hay mucha carga, mire la cantidad de cajas que tenemos.</p>	<p>ayudarles a desarrollar esas competencias que ahora el currículo dentro de este paradigma nos esta esté demandando, poder apoyar a un directivo a salir de una situación en el que el no tiene una seguridad.</p>		
--	--	--	---	---	---	--	--	--	--	--

	<p>11. ¿Se concentra con facilidad en la ejecución de actividades planificadas? ¿Cómo?</p>	Concentración laboral	<p>Si, me concentro con facilidad porque hago lo que me gusta y tengo mis instrumentos de trabajo planificados eso me ayuda mucho.</p>	<p>Sí, en todo momento me concentro sobre todo cuando debo cumplir con las metas que me pongan en mi trabajo.</p>	<p>Si, me concentro con facilidad porque tengo coordinadores a mi cargo, los subdirectores y me agenda las actividades que tengo pendientes y trato de cumplir con todo aquello por lo mismo estoy en todos lados.</p>	<p>Si, a ver a veces yo puedo estar una hora puedo estar aquí haciendo documentaciones pero la mayor parte del tiempo estoy afuera, parecerá contradictorio pero a veces tengo una situación aquí que resolver y dialogando con las estudiantes se me generan las ideas.</p>	<p>Si me concentro pero a veces debido a mucha carga laboral a veces interrumpimos lo que estamos haciendo para atender algunas alertas que nos puedan surgir entonces interrumpen tu trabajo aquí se hacen tres o cuatro actividades a la vez.</p>	<p>Yo me concentro por que se hasta donde debo de llegar, hasta que hora debo de llegar, planifico todas mis tareas que debo realizar.</p> <p>Por ejemplo tengo estas diplomas que tengo que ordenar y se que puedan esperar, pero si hubiera tenido otro aspecto importante quizás no te hubiera podido atender voy priorizando las cosas.</p>	Capacidad resolutive	
--	--	-----------------------	--	---	--	--	---	---	----------------------	--

<p>.Analizar el perfil por competencias interpersonales del gestor público en el sector educación, Lima 2019.</p>	<p>12. ¿Cómo es la relación con los demás compañeros?</p>	<p>Estabilidad Cordialidad Respeto</p>	<p>Es de confianza, respeto y colaboración con todos mis colegas, tenemos un buen clima de trabajo que creo que es necesario para cumplir con nuestros objetivos.</p>	<p>Es buena con un trato de confianza y respeto, nos ayudamos y siempre mostramos ser un gran equipo.</p>	<p>Las relaciones en su mayoría son de confianza, y a una sola dirección, hay trabajo en equipo. Con los demás aunque son pocos tratamos de involucrarlos</p>	<p>Yo creo que a veces un poco difícil porque aquí si hay colegas que se tienen mucho rencor, cuando estoy de mediador he tratado de conciliar la situación, por más que yo sepa que hablan mal de mi, trato que la relación entre ellos sea siempre positiva porque si ellos se llevan mal las estudiantes se van a perjudicar, por eso si hay que sacrificarse de alguna forma frente a eso</p>	<p>Buena, siempre nos llevamos bien, a pesar que cada una tiene sus propias características se puede decir que hay un buen clima laboral, hay cosas que se pueden mejorar pero nos toleramos bastante</p>	<p>Es una relación muy bonita de respeto de camaradería sobre todo de respeto. Hay un ambiente muy bonito muy cercano muy horizontal del respeto de o que el otro esta haciendo de colaborar con lo que el otro esta haciendo.</p>	<p>Relaciones interpersonales</p>	
---	---	--	---	---	--	---	---	---	-----------------------------------	--

						habrá que hacerlo.				
	13. ¿Qué consideraciones contempla durante el trabajo en equipo?	Empatía Receptividad	Aprender a ser receptivo, empático conectar con las ideas que las demás personas tienen y dar nuestro punto de vista.	El buen trato, el respeto para poder establecer objetivos comunes.	No mezclamos la parte personal con lo laboral. Pero si alguien tuviera algún problema familiar, es diferente en esos casos nos entendemos.	La comunicación es básica para todo, estamos decididos a trabajar en función de los compromisos de gestión a cumplir, pero también no puedo ser tan exigente y drástico cuando alguien presenta una dificultad personal, se dialoga.	Nosotros trabajamos con un bonito clima de respeto y tolerancia por el otro, desde la jefa, ella nos trasmite mucha empatía al momento de trabajar en medio de mucha tensión pero a la vez exigente con los compromisos asumidos.	Debe de existir siempre el respeto entre todos los trabajadores de una institución para que se puedan cumplir las metas trazadas.	Trabajo en equipo	
	14.¿Cómo es la comunicación durante el trabajo en equipo?	Asertividad Respeto	Es clara, correcta y sincera, sobre todo respetuosa.	Es asertiva, escuchar es importante, conocer sus aportes para lograr tener un mismo	De los 5 subdirectores, la mayoría coincidimos en hacer un buen trabajo.	Pésimo porque me han dicho de todo, prepotente y no sé qué más. Haber me llevo bien con especialistas	Es fluida de mucho respeto, estamos siempre tratando de ayudar a los demás cuando	La comunicación es importante ya que con ello podremos lograr nuestros	Trabajo en equipo	

				sentido de logro.	Con los dos subdirectores la situación es manejable.	que no son de mi nivel con la jefa, pero con las demás si no, el tema es el auditorio, que te parece que citen a una reunión en el auditorio sin avisar entonces ahí está el prepotente., estas situaciones fueron bastantes tirantes, pero reitero yo aquí represento una comunidad, ser especialista no significa pasar por la cabeza de todos.	se puede, por que el logro de uno es el logro de todos.	objetivos. También debe siempre haber respeto mutuo para un buen clima de trabajo.		
--	--	--	--	-------------------	--	---	---	--	--	--

Proceso de análisis e interpretación

Objetivos	Preguntas genéricas	Entrevista ED1 (especialista de DRELM)	Entrevista ED2 (especialista de DRELM)	Entrevista D1 (Director de escuela emblemática ugel 02)	Entrevista D2 (Director de escuela emblemática ugel 02)	Entrevista EU1 (especialista de UGEL 02)	Entrevista EU2 (especialista de UGEL 02)	Comparación	Interpretación
Analizar el perfil por competencias instrumentales del gestor público en el sector educación, Lima 2019.	1. ¿Podría describirme como es su desempeño al realizar tu trabajo? ¿Cómo lo calificaría su desempeño?	En mi trabajo realizo actividades como organizar, planificar, sistematizar, interpretar información que ayudan a que yo pueda realizar un trabajo óptimo y eficiente.	Me parece que vengo haciéndolo de la mejor manera al servicio de lo que tengo que hacer en la DRELM porque las metas que nos planteamos lo logramos y personalmente trato de cumplir con todo lo que me .	Eficiente, porque estoy cumpliendo en un 98 % lo planificado a corto y largo plazo a nivel institucional al cual yo dirijo gracias también a que cuento con un equipo de subdirectores que aportan al logro de los objetivos	Considero que hemos logrado conformar un equipo directivo que nos caracteriza el trabajo, entendemos que la I.E. tenía que tener algunos cambios, una orientación para poder mejorar las prácticas pedagógicas que siempre se fueron dando pero no eran publicitadas, difundidas adecuadamente y que ahora dentro del orden que se pretende dar a la	Lo calificaría buen desempeño. Porque nosotros tenemos ciertas funciones que nos han asignados como en el MOF y de acuerdo a eso hacemos lo que nos encargan y otras funciones más que también lo ejecutamos. Entonces creo que nosotros los especialistas hacemos más allá de lo que está dentro de	Me fijo metas y las voy cumpliendo, tengo un objetivo claro, me gusta innovar dar propuestas para solucionar algunas dificultades, yo siento que tengo un buen desempeño.	Cinco de los entrevistados consideran que tienen un desempeño efectivo con respecto a sus obligaciones y responsabilidades dependiendo de la función en su puesto de trabajo. Todos señalan la importancia de que el planteamiento de metas es importante para que se pueda dar un trabajo responsable y	Respecto al indicador desempeño de trabajo, se puede determinar que el total de entrevistados percibe que su trabajo es de carácter eficiente y que cumplen con sus objetivos la gran mayoría de las veces. Respecto al indicador de evaluación, los entrevistados en su mayoría indicaron no ser evaluados mediante instrumentos de evaluación sin embargo perciben que están siendo

					I.E. vayan mejorando estas prácticas y se vayan visualizando	nuestras funciones.		sobre todas las cosas, eficiente.	evaluados periódicamente bajo el cumplimiento de compromisos y metas a lograr anualmente.
	2. ¿Su desempeño es evaluado por su superior? ¿Cada que tiempo?	En si no somos evaluados cumplimos con nuestros compromisos según nuestras metas a lograr.	No somos evaluados con un instrumento, pero si siento que a través de la observación siento que soy evaluado. Hacemos informes trimestrales y hacemos el informe respectivo.	Si, constantemente, a través de los especialistas de Ugel que llegan a la institución educativa observando lo que estamos haciendo para lograr los aprendizajes.	Si bien es cierto no hemos tenido una ficha de monitoreo Una ficha de evaluación propiamente dicha , si hemos tenido la visita de la jefa de ASGESE incluso también ella a sido portadora del trabajo que se ve reflejado y entonces ellos entienden que	Vamos a ser evaluados el próximo año porque según la norma somos docentes y hemos sido designados especialistas mediante un concurso publico entonces nuestra designación termina el próximo año y luego seremos	Si es evaluado anualmente os reunimos para hacer una auto y coevaluación pero el cargo en si va a ser evaluado al finalizar el tercer año al iniciar el cuarto año que es el periodo en el que termina el periodo de designación entonces ahí	De los entrevistados cinco no son evaluados por sus superiores en su labor como gestores. Solo un entrevistado indica que lo evalúan constantemente por la Ugel. Un entrevistado indica que recibió visita de observación una vez en lo que va del año por parte	Los entrevistados tienen opiniones y percepciones distintas dependiendo de su posición. Todos comparten la importancia de la retroalimentación, sin embargo, hay algunas posiciones las que no se da y el trabajador está por su cuenta..

					<p>en el colegio si se está teniendo una dinámica diferente que está favoreciendo a la I.E.</p> <p>O sea hemos recibido de alguna forma de parte de nuestras autoridades una evaluación que creo favorable. Ellas llegaron hace tres meses en el año.</p>	<p>evaluados por nuestro jefe superior.</p>	<p>vamos a ser evaluados con una rubrica donde vamos a presentar evidencias de todo lo avanzado.</p>	<p>de las autoridades de la Ugel</p>	
	<p>3.¿Recibe usted una retroalimentación sobre su evaluación? ¿De qué manera?</p>	<p>Recibimos alcances de como organizar y cumplir con nuestro trabajo por medio de las reuniones de</p>	<p>No recibimos ningún tipo de retroalimentación, debemos estarlo haciéndolo bien, de repente por</p>	<p>Si, con capacitaciones, talleres etc</p> <p>Respecto a los casos de los padres de familia, la Ugel les hacen mucho</p>	<p>No necesariamente debe haber una retroalimentación, yo creo que el ejercicio básico que nosotros debemos hacer es evaluarnos todos los días,</p>	<p>Nosotros mismos evaluamos cada actividad que realizamos tenemos un PAT que realizamos que son actividades</p>	<p>Hacemos una coevaluación como equipo en diciembre en función de los indicadores de cada una de las actividades que nos</p>	<p>De los entrevistados cinco indican que no reciben retroalimentación sobre sus evaluaciones.</p> <p>Un entrevistado indica que si recibe por medio de las</p>	<p>Los entrevistados tienen opiniones y percepciones distintas dependiendo de su posición. Todos</p>

		equipo de trabajo.	no tener los instrumentos o por falta de tiempo.	caso y eso demanda tiempo para responder y salimos de cosas que hacer como lo pedagógico.	entonces creo que esa parte de la evaluación lo hagamos nosotros independientemente que nos estén monitoreando para poder todos seguir mejorando.	que son presupuestadas y también no presupuestadas y también lo evaluamos con un informe y establecemos algunas mejoras para el próximo año.	hemos trazado como equipo, y entonces los compañeros y las jefas nos retroalimentan en función de las debilidades que se encontraron para mejorar el próximo año.	capacitaciones y talleres.	comparten la importancia de la retroalimentación, sin embargo, hay algunas posiciones las que no se da y el trabajador está por su cuenta
	4. ¿De qué manera establece sistemas de aprovechamientos óptimos de los recursos económicos o humanos al que es	Definiendo los objetivos y tener organizado todos nuestros recursos para el propósito que tenemos	En la organización de los recursos, nosotros nos hemos repartido dependiendo el tamaño de población docente de cada Ugel.	Tomamos como ingreso el alquiler de cochera para los estudiantes y en cuanto a los recursos humanos estamos todavía en el proceso. Por falta de apoyo del	Todo va orientado en beneficio de los estudiantes por ejemplo tenemos un proyecto modelo de naciones unidas es un equipo de cuatro docentes con estudiantes y se va demostrando que van	Nosotros tenemos los recursos más por área y no por persona y si tú estás a cargo de una intervención debes saber su presupuesto, pero aun así , todo está a cargo del área , la jefa se es la que maneja	No tengo recursos humanos En recursos financieros si nosotros de acuerdo a los planes que tengamos a cada una de las actividades tratamos de optimizar todo el recurso que llega que	Dos entrevistados indican que debe definir los objetivos y beneficio de la población que atiende. Cuatro entrevistados indican que priorizan que los beneficios sean para los estudiantes y	Los entrevistados señalan que la definición de objetivos y el tener organizado los recursos, de igual manera priorizar que los beneficios sean para los estudiantes, ya que mejoran sus competencias.

	responsable?			estado, porque incrementan horas para el docente pero no para el auxiliar y ahí hay un desbalance.	mejorando sus competencias orales, entonces los recursos son empleados para ellas. Entonces todos los recursos están orientados exclusivamente a que las estudiantes puedan beneficiarse en su proceso de aprendizaje.	todo, los talleres, todo hay un presupuesto, todos nos reunimos, vemos de qué forma lo vamos a distribuir en las actividades que tenemos y se ejecutan, vemos cuales son las necesidades más importantes para cubrir esa actividad, tratamos de jalar lo máximo que se pueda en cosas que beneficien como materiales o brindar un break,	sabemos que es del estado y que es bastante delicado trabajar con ello no, entonces nosotros optimizamos que te digo papel, plumones etc. Que es lo que trabajamos en los talleres con los maestros entonces igual si yo tengo un aula trato de optimizar el tiempo y los recursos de esa aula.	maestros a quienes atienden.	
--	--------------	--	--	--	---	--	---	------------------------------	--

	<p>5 ¿Considera que logra los objetivos o metas institucionales?</p> <p>¿De qué manera?</p>	<p>Si, nosotros tenemos, objetivos, metas que lo venimos cumpliendo, evaluando y reflexionando en todo el proceso a su vez también lo hacemos al finalizar el año a nivel de cada departament o de la DRELM.</p>	<p>Si logramos lo que nos planteamos, porque la evaluación que hace la oficina de recursos humanos en relación al plan operativo institucional que tenemos no hemos tenido observaciones.</p>	<p>Si, no al 100 pero si, tampoco la dirección puede exigir al personal dar más de su tiempo.</p> <p>Tenemos dentro de la institución el sindicato, que a veces nos dificulta el trabajo que nos estamos proponiendo pero a pesar de ello la gran mayoría trabaja según lo que nos trazamos.</p>	<p>Creo que si lo estamos logrando, nosotros en el primer día de clase, los padres estaban muy escépticos</p> <p>Para nosotros eso era un indicador a estas alturas del año tenemos a una comunidad de padres bastante convencidos del trabajo que se esta haciendo, he tenido dos reuniones con ellos donde todas las líneas de acción que se implementaron han sido muy recibidas incluso con los docentes, en la cual creo que</p>	<p>Claro, nosotros como institución en la Ugel tenemos un MOF donde tenemos las actividades que vamos hacer durante el año , cada área tiene ciertas actividades que se plantean y se establecen inclusive compromisos entonces cada área sobre todo el de nosotros que somos el área que más carga por el trabajo directo trabajo con los directores, entonces cada trabajo que se hace beneficia</p>	<p>Si, nosotros trabajamos de forma articulada entonces cuando trabajamos en forma articulada nosotros partimos desde los mismos objetivos nacional para abordarlos de forma local y entonces estos objetivos se traducen a la larga en metas con indicadores y los indicadores te dicen que tanto has logrado una</p>	<p>El total de entrevistados considera que los objetivos planteados dependiendo de su posición son cumplidos, algunos no en su totalidad, pero sí en su gran mayoría como mínimo. Señalan que para lograr esto usando herramientas como el planteamiento de objetivos en conjunto con los demás individuos del grupo.</p>	<p>Se encontró con respecto al indicador habilidades para la gestión. Señalan como sus fortalezas, la organización, el trabajo en equipo, el empoderamiento y la empatía. También que para superar diversas situaciones se necesitan reaccionar con calma y apegarse a las normas y leyes respectivas.</p>
--	---	--	---	--	---	--	--	---	--

					estamos por el camino correcto,	a toda la Ugel , tiene una implicancia directa.	determinada acción.		
6. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en la organización del trabajo?	Soy una persona organizada, puntual, disciplinada y en cuanto a las debilidades la parte comunicativa no me ayuda mucho.	La experiencia de docente de aula, de director, de especialista en los gobiernos regionales y debilidades creo que me falta conocer más.	Estamos aplicando el trabajo en equipo.	Como fortalezas cuento con un equipo directivo muy trabajador muy capaz ellos han tenido experiencias en otras I.E., yo mismo eh tenido experiencia directiva, entonces una misma historia laboral creo que nuestra experiencia es una fortaleza.	Una fortaleza es el trabajo en equipo. Fortaleza podemos decir que soy organizada y que cumplo las funciones y actividades que me encargan.	Una fortaleza que yo tengo es que soy muy innovadora, me gusta trabajar en equipo, soy muy colaborativa.	Las fortalezas más recurrentes son la organización, el trabajo en equipo, el empoderamiento y la empatía. Como debilidades señalan el incumplimiento con los lapsos de tiempo planteados para la entrega de trabajos.	Se puede analizar de estas entrevistas que las fortalezas más recurrentes son la organización, el trabajo en equipo, el empoderamiento y la empatía.	
	En eso estamos es un trabajo continuo	Sigo estudiando capacitándome por mi propia cuenta, especialidad, pero también pedimos que nos capacite a la	Como debilidad es las diferentes ideas en cuanto a que algunos colegas no directivos están con el nuevo diseño anterior , son reacios al cambio.	Para involucrarlos estamos haciendo una sensibilización hacia ellos pero	Mi debilidad es la entrega de informes que no se hace quizá en el periodo que se establece. Porque hacemos todo, pero a la hora de hacer los	Una debilidad que tengo es buscar la perfección a veces me frustra el no haber llegado como tenia que hacerlo.			
¿Qué haría para superarlas ?				Debilidades soy un poco desordenado tengo		Otra debilidad no tengo porque soy muy puntual, bastante			

			<p>institución en la que estamos trabajando con universidades, pero hasta ahora no tenemos respuesta.</p>	<p>nada ya que ellos están con el sindicato y lamentablemente no les permite avanzar en su trabajo como docente.</p> <p>Los jóvenes manejan tecnología y el docente que no sabe cómo enseñamos.</p>	<p>problemas en cuanto al orden, se traspapelan .</p> <p>Estoy en eso tratando de superar eso.</p>	<p>informes es lo que al final ...</p> <p>Por ejemplo ahorita ya se terminó el plan de monitoreo que está a mi cargo ya debería hacer el informe estamos finalizando el año pero todavía no lo hago por una carga administrativa no, es bien grande y somos muy pocos, 16 especialistas dentro del área de AGEBRE.</p> <p>Quizás solicitar que se distribuya</p>	<p>comunicativa, expresiva, objetiva, no, no tengo.</p> <p>Una forma de cómo manejar mi debilidad para superarla trato de no obsesionarme, trato de ver que no todos deben andar al mismo ritmo y que son diferentes.</p>		
--	--	--	---	---	--	--	---	--	--

						equitativamente el trabajo o solicitar más personal.			
	7. ¿Cómo maneja las situaciones adversas como parte del mantenimiento de su rendimiento laboral?	Con la actitud de reaccionar con mucha calma, haciendo lectura de las personas o del contexto para tratar de entender que es lo que se espera de nosotros, principalmente en el trabajo de campo	En realidad, no hemos tenido una situación adversa porque siempre coordinamos. La verdad que no tengo idea, creo que echaría de mano los recursos que ya tenemos y relacionando a situaciones ocurridas anteriormente.	Tengo que aplicar las normas, las leyes. Tenemos situaciones adversas más humanas como abandono de los padres, alumnos que infringen normas aunque estamos atados frente a los derechos del código y del adolescente. Otra situación	Mentiría si no dijera que hay situaciones que no estresan, si estresan, pero también he sabido manejarlas, lo tomo como una oportunidad de aprender y aplicar otro tipo de habilidades y poner en práctica mis competencias profesionales, entiendo que es parte del trabajo y como tal hay que aceptarlo.	Soy muy resiliente, de lo malo y sacar lo positivo y afrontar las consecuencias de algo que quizá no va bien y en este tipo de trabajo no puedes darte el lujo de estar estresándote demasiado porque todo estamos acá con un cargo administrativo por que llega mucha documentación que tiene que ver directamente	Toda adversidad es un reto para uno entonces son retos que los tengo que superar, yo creo que tengo la capacidad de resiliencia, y entonces se salir adelante pese a las adversidades que puedan surgir.	La actitud que más señalan los entrevistados son de conversar y llegar a acuerdos entre todos los miembros del equipo.	Se muestra que se debe tener la voluntad para llegar a consensos cuando se manifiestan ideas opuestas, a través del dialogo. De igual manera, el factor de dialogo es fundamental para que se pueda dar una comunicación eficiente y se puedan llegar a

				adversa es frente a la Ugel que nos da mucha presión, nos llaman a cada rato y dejamos muchas veces el colegio y las labores que nos planificamos.		con el usuario así que lo tomo deportivamente así que si algo pasa ya pues me iré a casa a descansar. Dar solución a los problemas frente a un error material que traen consecuencias mientras que actuamos con la norma no hay problema pero a veces no son de normas y tienen que ver con orden material y pueden traer consecuencias.			acuerdos de manera amena.
Describir el perfil por	8.¿Qué características cree usted debe	Debe ser visionario, tener principios,	Debe ser comunicativo	Tiene que saber escuchar a los demás ,	Lo primero tener bastante humildad, para poder recibir las	Un líder debe ser asertivo, carismático, simpático,	Un líder debe ser una persona capaz de comunicar,	Señalan que un líder debe ser una persona con la capacidad de	Se puede apreciar que las características

competencias sistémicas del gestor público en el sector educación, Lima 2019.	tener como líder?	resolutivo, capaz de convocar a personas.	o, organizador.	tener empatía e ir a la par con las normas.	críticas no como un ataque personal, sino como observaciones al trabajo. Lo segundo no personalizar las situaciones sino saber analizar las palabras que finalmente tienen que servirnos para crecer, luego ser horizontal con los demás. Considero que el líder debe tener habilidades sociales para trabajar en equipo que no es fácil porque se tratan de que las ideas no deben ser	participativo que se involucre. La empatía es fundamental el trabajo en equipo, comunicativo.	capaz de tener un trato horizontal con mucho respeto hacia los demás, tiene que ser una persona con visión hacia el futuro que se proyecta que considere a cada miembro del equipo como un factor muy importante.	de ser carismático, con la capacidad de comunicar y tener un trato horizontal con las demás personas de su equipo.	que más resaltan los entrevistados en un líder es el de la innovación, motivador, incentivador. Señalan que la manera de poder llegar a acuerdos y aceptar propuestas con los demás trabajadores es a través de consensos, mediante el dialogo y manteniendo un buen clima laboral.
---	-------------------	---	-----------------	---	---	--	---	--	---

					impuestas sino que los objetivos institucionales salgan del consenso, ser democrático pero eso no significa ser permisibles, la gran diferencia entre una cosa y otra porque la norma se debe cumplir.				
	9. ¿Cómo posibilita que los demás trabajador es acepten sus ideas o propuestas ?	No es tanto que acepten, sino que debemos llegar a consensos cuando existen ideas opuestas, realizando una evaluación, y cual de ello suma más al	Convenciend o sustentando la idea, argumentand o y haciendo la reflexión.	No se puede imponer, se escucha y se aplica normas y leyes. También sensibilizand o, con poder de convencimie nto	Un poco difícil porque hay situaciones puntuales en la que a veces pueden cambiar el camino del trabajo, ha costado un poco pero las cosas claras desde el primer día, pasan los descuentos, las	Con dialogo y comunicación aquí dialogamos bastante entonces a través del dialogo y la comunicación y la explosión de los planteamientos se sustenta y si la mayoría está	Con argumentos, yo siempre cada vez que propongo algo digo se me ocurre una cosa novedosa lo argumento digo porque siempre me gusta argumentar y si el resto lo	Los entrevistados señalan que es importante llegar a acuerdos, sobrellevar situaciones difíciles a través del dialogo.	Se puede analizar que un líder debe ser un agente de unión, de concesión y que pueda llegar a acuerdos atreves de la comunicación con los demás miembros del equipo, también se resalta la visión y la

		propósito que tenemos.		fundamentan do el porqué de una situación.	tardanzas, las tolerancias y permisos no pasaban y si el personal directivo tiene que ser descontado tendrá que ser descontado. Entonces porque el ejemplo debe ser desde arriba, estas acciones ha favorecido para que la comunidad se dé cuenta de lo que venimos haciendo.	de acuerdo se hace. Las reuniones son democráticos, para que tenemos una buena jefa	desea lo coge y si no también, osea no es que yo , si hay personas que refutan con otras ideas también y si argumentan soy capaz de entender.		capacidad resolutive con los problemas que se puedan presentar.
	10.¿Qué actividades laborales le generan satisfacción?	Todas aquellas en la cuales yo pueda aportar con mi trabajo y que genere	Me gusta mucho el trabajo de campo que realizo, no todo es administrativo	Todo lo que hago como el cargo de directora, me gusta , es una nueva experiencia,	Dialogar con las estudiantes en lo personal es la parte de mi trabajo que más me apasiona, tratar de	Las capacitaciones y los talleres que hacemos tenemos un trato directo con las	Estar con los maestros poder acompañarlos dentro de su crecimiento profesional,	Los entrevistados señalan que un gran factor que genera bienestar es el recibir	En cuanto al indicador de Capacidad resolutive e puede determinar en las respuestas

		<p>bienestar a las demás personas eso me hace sentir bien particularmente .</p>	<p>o, realizamos la visita a las I.E. , en compañía con los especialistas de Ugel que tenemos cada uno de nosotros a cargo a nivel de Lima metropolitana.</p>	<p>soy docente y conozco el trabajo desde abajo, aunque muchas veces acabo con cansancio con agotamiento pero siempre motivada.</p>	<p>mejorar su calidad de vida.</p> <p>El hecho de influir en la mejora de los estudiantes con la comunicación directa de los padres eso me apasiona.</p>	<p>personas, quizá como somos docentes el trabajo que nos dificulta es la carga administrativa nos dificulta cumplir con nuestra labor según nuestro MOF nosotros deberíamos dar asistencia y acompañamiento a los directivos, pero estamos más metidos acá que en el campo debido a que hay mucha carga, mire la cantidad de cajas que tenemos.</p>	<p>ayudarles a desarrollar esas competencias que ahora el currículo dentro de este paradigma nos esta esté demandando, poder apoyar a un directivo a salir de una situación en el que el no tiene una seguridad.</p>	<p>felicitaciones por parte de los alumnos o maestros, el ver como se manifiestan sus esfuerzos en las personas que se ven beneficiadas, en este caso los alumnos.</p>	<p>de los entrevistados que generan satisfacción, en la que la superación de los retos, felicitaciones de padres de familia o alumnos y agradecimientos</p>
--	--	---	---	---	--	--	--	--	---

	<p>11. ¿Se concentra con facilidad en la ejecución de actividades planificadas? ¿Cómo?</p>	<p>Si, me concentro con facilidad porque hago lo que me gusta y tengo mis instrumentos de trabajo planificados eso me ayuda mucho.</p>	<p>Sí, en todo momento me concentro sobre todo cuando debo cumplir con las metas que me pongan en mi trabajo.</p>	<p>Si, me concentro con facilidad porque tengo coordinadores a mi cargo, los subdirectores y me agenda las actividades que tengo pendientes y trato de cumplir con todo aquello por lo mismo estoy en todos lados.</p>	<p>Si, a ver a veces yo puedo estar una hora puedo estar aquí haciendo documentaciones pero la mayor parte del tiempo estoy afuera, parecerá contradictorio pero a veces tengo una situación aquí que resolver y dialogando con las estudiantes se me generan las ideas.</p>	<p>Si me concentro pero a veces debido a mucha carga laboral a veces interrumpimos lo que estamos haciendo para atender algunas alertas que nos puedan surgir entonces interrumpen tu trabajo aquí se hacen tres o cuatro actividades a la vez.</p>	<p>Yo me concentro por que se hasta donde debo de llegar, hasta que hora debo de llegar, planifico todas mis tareas que debo realizar.</p> <p>Por ejemplo tengo estas diplomas que tengo que ordenar y se que puedan esperar, pero si hubiera tenido otro aspecto importante quizás no te hubiera podido atender voy priorizando las cosas.</p>	<p>En su totalidad, los entrevistados señalan que la concentración no es problema en lo que respecta a su trabajo, todos señalan que se les facilita la concentración, ya que tienen una buena organización y una buena agenda la cual respetan.</p>	<p>Se señalan que se les es fácil la concentración y que es fundamental para la ejecución de actividades., mediante la planificación adecuada.</p>
--	--	--	---	--	--	---	---	--	--

<p>.Analizar el perfil por competencias interpersonales del gestor público en el sector educación, Lima 2019.</p>	<p>12. ¿Cómo es la relación con los demás compañeros?</p>	<p>Es de confianza, respeto y colaboración con todos mis colegas, tenemos un buen clima de trabajo que creo que es necesario para cumplir con nuestros objetivos.</p>	<p>Es buena con un trato de confianza y respeto, nos ayudamos y siempre mostramos ser un gran equipo.</p>	<p>Las relaciones en su mayoría son de confianza, y a una sola dirección, hay trabajo en equipo.</p> <p>Con los demás aunque son pocos tratamos de involucrarlos</p>	<p>Yo creo que a veces un poco difícil porque aquí si hay colegas que se tienen mucho rencor, cuando estoy de mediador he tratado de conciliar la situación, por más que yo sepa que hablan mal de mi, trato que la relación entre ellos sea siempre positiva porque si ellos se llevan mal las estudiantes se van a perjudicar, por eso si hay que sacrificarse de alguna forma frente a eso</p>	<p>Buena, siempre nos llevamos bien, a pesar que cada una tiene sus propias características se puede decir que hay un buen clima laboral, hay cosas que se pueden mejorar pero nos toleramos bastante</p>	<p>Es una relación muy bonita de respeto de camaradería sobre todo de respeto.</p> <p>Hay un ambiente muy bonito muy cercano muy horizontal del respeto de o que el otro esta haciendo de colaborar con lo que el otro esta haciendo.</p>	<p>Los entrevistados señalan que la relación con sus demás compañeros es como mínimo buena, otros señalan que hasta sus vínculos son muy fuertes, ya que se trabaja con mucha pasión y en conjunto respetando las decisiones de los demás</p>	<p>Se puede determinar que el factor confianza y el respeto son fundamentales para un correcto manejo de los grupos de trabajo y para que el ambiente laboral se mantenga sano. Esta confianza de igual manera beneficia a que se cumplan los objetivos asignados.</p>
---	---	---	---	--	---	---	---	---	--

					habrá que hacerlo.				
	13. ¿Qué consideraciones contempla durante el trabajo en equipo?	Aprender a ser receptivo, empático conectar con las ideas que las demás personas tienen y dar nuestro punto de vista.	El buen trato, el respeto para poder establecer objetivos comunes.	No mezclamos la parte personal con lo laboral. Pero si alguien tuviera algún problema familiar, es diferente en esos casos nos entendemos.	La comunicación es básica para todo, estamos decididos a trabajar en función de los compromisos de gestión a cumplir, pero también no puedo ser tan exigente y drástico cuando alguien presenta una dificultad personal, se dialoga.	Nosotros trabajamos con un bonito clima de respeto y tolerancia por el otro, desde la jefa, ella nos transmite mucha empatía al momento de trabajar en medio de mucha tensión pero a la vez exigente con los compromisos asumidos.	Debe de existir siempre el respeto entre todos los trabajadores de una institución para que se puedan cumplir las metas trazadas.	La comunicación es señalada por los entrevistados como un factor fundamental, de igual manera el clima laboral es importante para que se pueda trabajar con tranquilidad.	Se puede ver que se señala que es fundamental mantener la comunicación en el equipo, también el buscar no mezclar lo personal con lo laboral.
	14.¿Cómo es la comunicación durante el trabajo en equipo?	Es clara, correcta y sincera, sobre todo respetuosa.	Es asertiva, escuchar es importante, conocer sus aportes para lograr tener un mismo	De los 5 subdirectores , la mayoría coincidimos en hacer un buen trabajo.	Pésimo porque me han dicho de todo, prepotente y no se que mas. Haber me llevo bien con especialistas	Es fluida de mucho respeto , estamos siempre tratando de ayudar a los demás cuando	La comunicación es importante ya que con ello podremos lograr nuestros	En la gran mayoría de casos los entrevistados han señalado que la comunicación	Se puede apreciar que la empatía y la receptividad es

			sentido de logro.	Con los dos subdirectores la situación es manejable.	que no son de mi nivel con la jefa Beleny, pero con las demás si no, el tema es el auditorio, que te parece que citen a una reunión en el auditorio sin avisar entonces ahí esta el prepotente. Con la directora no tengo ningún problema, cuidemos las formas, estas situaciones fueron bastantes tirantes, pero reitero yo aquí represento una comunidad, ser especialista no significa pasar por la cabeza de todos.	se puede, por que el logro de uno es el logro de todos.	objetivos. También debe siempre haber respeto mutuo para un buen clima de trabajo.	es buena y se pueden lograr los objetivos planteados. Con la excepción de un caso el cual señala que el trato es pésimo.	fundamental para que se desarrolle el trabajo en equipo. De igual manera señalan que la comunicación durante el trabajo, el respeto es algo fundamental y asertividad.
--	--	--	-------------------	--	--	---	--	--	--

Anexo 5: Certificado de validez

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Competencias generales

N°	SUBC / PREGUNTAS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
SUBCATEGORIAS 1								
Competencias instrumentales								
1	¿Cómo calificaría su desempeño al realizar su trabajo? Descríbalo usted.	✓		✓		✓		
2	¿Su desempeño es evaluado por su superior?, ¿Cada que tiempo?	✓		✓		✓		
3	¿Recibe usted una retroalimentación sobre su evaluación? ¿De qué manera?	✓		✓		✓		
4	¿De qué manera establece sistemas de aprovechamientos óptimos de los recursos?	✓		✓		✓		
5	¿Considera que logra los objetivos o metas institucionales? ¿De qué manera?	✓		✓		✓		
6	¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en la organización del trabajo? ¿Qué haría para superarlas?	✓		✓		✓		
7	¿Cómo maneja las situaciones adversas como parte del mantenimiento de su rendimiento laboral?	✓		✓		✓		
SUBCATEGORIAS 2								
Competencias sistémicas								
8	¿Qué características cree usted debe tener como líder? ¿Ejercer liderazgo transformacional será efectivo?	✓		✓		✓		
9	¿Cómo posibilita que los demás trabajadores acepten sus ideas o propuestas? ¿Será importante coordinar y llegar a acuerdos para realizar el trabajo?	✓		✓		✓		
10	¿Qué actividades laborales le generan satisfacción?	✓		✓		✓		
11	¿Se concentra con facilidad en la ejecución de actividades planificadas?	✓		✓		✓		

N°	SUBCATEGORIAS 3	Si		No		Si		No		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No			
Competencias interpersonales										
13	¿Cómo es la relación con los demás compañeros?	✓		✓		✓				
14	¿Qué consideraciones contempla durante el trabajo en equipo?	✓		✓		✓				
15	¿Cómo es la comunicación durante el trabajo en equipo?	✓		✓		✓				

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] ☒ Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Alfaro Mendez, Karen Lizeth
DNI: 90160188

Especialidad del validador: Psicología

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

...19...de...10...del 2019

Firma del Experto Informante.

Dra. KAREN LIZETH ALFARO MENDIVE
DNI: 40160188
CEL.: 999271010

Anexo 5: Certificado de validez
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Competencias generales

Nº	SUBC / PREGUNTAS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
SUBCATEGORIAS 1								
Competencias instrumentales								
1	¿Cómo calificaría su desempeño al realizar su trabajo? Describalo usted.	✓		✓		✓		
2	¿Su desempeño es evaluado por su superior?, ¿Cada que tiempo?	✓		✓		✓		
3	¿Recibe usted una retroalimentación sobre su evaluación? ¿De qué manera?	✓		✓		✓		
4	¿De qué manera establece sistemas de aprovechamientos óptimos de los recursos?	✓		✓		✓		
5	¿Considera que logra los objetivos o metas institucionales? ¿De qué manera?	✓		✓		✓		
6	¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en la organización del trabajo? ¿Qué haría para superarlas?	✓		✓		✓		
7	¿Cómo maneja las situaciones adversas como parte del mantenimiento de su rendimiento laboral?	✓		✓		✓		
SUBCATEGORIAS 2								
Competencias sistémicas								
8	¿Qué características cree usted debe tener como líder? ¿Ejercer liderazgo transformacional será efectivo?	✓		✓		✓		
9	¿Cómo posibilita que los demás trabajadores acepten sus ideas o propuestas? ¿Será importante coordinar y llegar a acuerdos para realizar el trabajo?	✓		✓		✓		
10	¿Qué actividades laborales le generan satisfacción?	✓		✓		✓		
11	¿Se concentra con facilidad en la ejecución de actividades planificadas?	✓		✓		✓		

SUBCATEGORIAS 3		Si	No	Si	No	Si	No
Competencias interpersonales							
12	¿Cómo es la relación con los demás compañeros?	✓		✓		✓	
14	¿Qué consideraciones contempla durante el trabajo en equipo?	✓		✓		✓	
15	¿Cómo es la comunicación durante el trabajo en equipo?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se fue suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []


Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg. Helen Montenegro Llanos
 DNI: 69992698

Especialidad del validador: Psicología y Ciencias de la Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

... 26 de 10 del 2019


 Firma del Experto Informante.

Anexo 5: Certificado de validez
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Competencias generales

Nº	SUBC / PREGUNTAS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
SUBCATEGORIAS 1								
Competencias instrumentales								
1	¿Cómo calificaría su desempeño al realizar su trabajo? Describalo usted.	✓		✓		✓		
2	¿Su desempeño es evaluado por su superior?, ¿Cada que tiempo?	✓		✓		✓		
3	¿Recibe usted una retroalimentación sobre su evaluación? ¿De qué manera?	✓		✓		✓		
4	¿De qué manera establece sistemas de aprovechamientos óptimos de los recursos?	✓		✓		✓		
5	¿Considera que logra los objetivos o metas institucionales? ¿De qué manera?	✓		✓		✓		
6	¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en la organización del trabajo? ¿Qué haría para superarlas?	✓		✓		✓		
7	¿Cómo maneja las situaciones adversas como parte del mantenimiento de su rendimiento laboral?	✓		✓		✓		
SUBCATEGORIAS 2								
Competencias sistémicas								
8	¿Qué características cree usted debe tener como líder? ¿Ejercer liderazgo transformacional será efectivo?	✓		✓		✓		
9	¿Cómo posibilita que los demás trabajadores acepten sus ideas o propuestas? ¿Será importante coordinar y llegar a acuerdos para realizar el trabajo?	✓		✓		✓		
10	¿Qué actividades laborales le generan satisfacción?	✓		✓		✓		
11	¿Se concentra con facilidad en la ejecución de actividades planificadas?	✓		✓		✓		

SUBCATEGORIAS 3		SI	No	SI	No	SI	No
Competencias interpersonales							
13	¿Cómo es la relación con los demás compañeros?	✓		✓		✓	
14	¿Qué consideraciones contempla durante el trabajo en equipo?	✓		✓		✓	
15	¿Cómo es la comunicación durante el trabajo en equipo?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Walter Vargas Mondragón
 DNI: 40769191

Especialidad del validador: Matadología

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

5 de 10 del 2019

 Dr. Walter Vargas Mondragón
 Firma del Experto Informante.
 DNI: 40769191

Anexo 5: Certificado de validez
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Competencias generales

Nº	SUBC / PREGUNTAS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
SUBCATEGORIAS 1								
Competencias instrumentales								
1	¿Cómo calificaría su desempeño al realizar su trabajo? Describalo usted.	✓		✓		✓		
2	¿Su desempeño es evaluado por su superior?, ¿Cada que tiempo?	✓		✓		✓		
3	¿Recibe usted una retroalimentación sobre su evaluación? ¿De qué manera?	✓		✓		✓		
4	¿De qué manera establece sistemas de aprovechamientos óptimos de los recursos?	✓		✓		✓		
5	¿Considera que logra los objetivos o metas institucionales? ¿De qué manera?	✓		✓		✓		
6	¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en la organización del trabajo? ¿Qué haría para superarlas?	✓		✓		✓		
7	¿Cómo maneja las situaciones adversas como parte del mantenimiento de su rendimiento laboral?	✓		✓		✓		
SUBCATEGORIAS 2								
Competencias sistémicas								
8	¿Qué características cree usted debe tener como líder? ¿Ejercer liderazgo transformacional será efectivo?	✓		✓		✓		
9	¿Cómo posibilita que los demás trabajadores acepten sus ideas o propuestas? ¿Será importante coordinar y llegar a acuerdos para realizar el trabajo?	✓		✓		✓		
10	¿Qué actividades laborales le generan satisfacción?	✓		✓		✓		
11	¿Se concentra con facilidad en la ejecución de actividades planificadas?	✓		✓		✓		

SUBCATEGORIAS 3								
Competencias interpersonales								
13	¿Cómo es la relación con los demás compañeros?	✓		✓		✓		
14	¿Qué consideraciones contempla durante el trabajo en equipo?	✓		✓		✓		
15	¿Cómo es la comunicación durante el trabajo en equipo?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Chantal Tora Aguirre
DNI: 25451925

Especialidad del validador: Gerencia Educativa

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

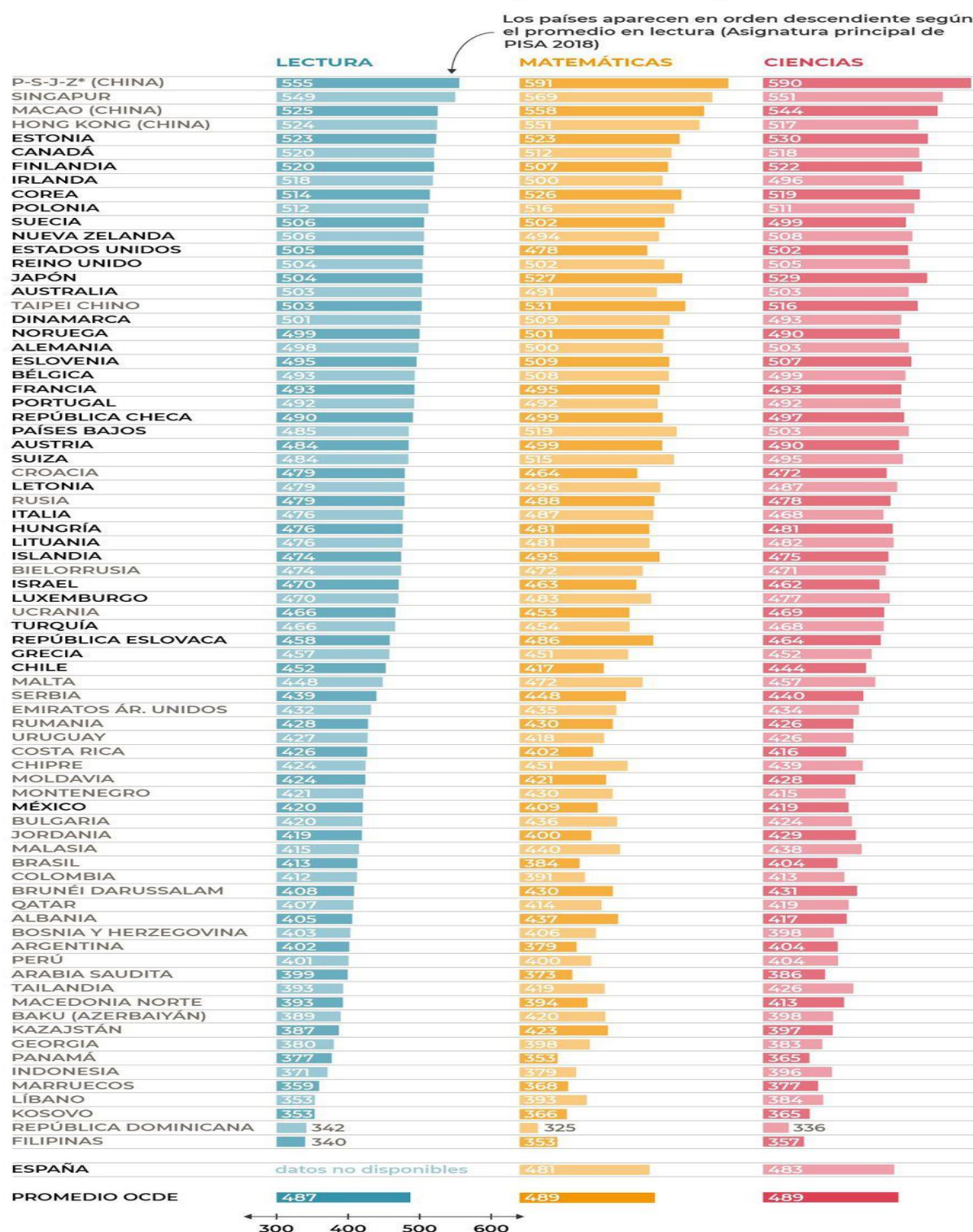
12 de 10 del 2019

[Firma]
Firma del Experto Informante.

Anexo 6: Resultados PISA 2018

Resultados PISA 2018

Panorama del rendimiento en lectura, matemáticas y ciencias



Fuente: OCDE, Base de datos PISA 2018 || *P-S-J-Z : Pekín, Shanghai, Jiangsu y Zhejiang

Anexo 7: Resolución Jefatural



RESOLUCIÓN JEFATURAL N° 3903 - 2019- UCV- L - EPG

Lima, 18 de diciembre de 2019

VISTO:

El proyecto de investigación doctoral denominado: **ANÁLISIS DEL PERFIL DEL GESTOR PÚBLICO EN EL SECTOR EDUCACIÓN, LIMA 2019**, presentado por el (la) **Mgtr. AGÜERO YNCA, MÓNICA LILIANA** con código de matrícula N° 6000016022, estudiante del Programa de **DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD** – Promoción 2017-01 y,

CONSIDERANDO:

Que, el Reglamento de Estudios de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, señala que el estudiante deberá presentar un proyecto de investigación para su aprobación y posteriormente la sustentación con la finalidad de su graduación;

Que, el proyecto mencionado cuenta con opinión favorable del asesor (a): **GARRO ABURTO, LUZMILA LOURDES**

Que, el proyecto mencionado cuenta con opinión favorable de la Comisión de Tesis de Grado de Doctor conformada por: **Dr. Ángel Salvatierra Melgar, Dr. Luis Alberto Núñez Lira y la Dra. Flor de María Sánchez Aguirre;**

Que, es política de la Universidad velar por el adecuado manejo administrativo de los documentos para cumplir las políticas internas de gestión;

Que, la Jefatura de la Oficina de Investigación, en uso de sus facultades y atribuciones;

RESUELVE:

Art. 1°.- APROBAR, el Proyecto de Investigación Doctoral denominado: **ANÁLISIS DEL PERFIL DEL GESTOR PÚBLICO EN EL SECTOR EDUCACIÓN, LIMA 2019**, presentada por el (la) **Mgtr. AGÜERO YNCA, MÓNICA LILIANA** con código de matrícula N° 6000016022.

Art. 2°.- PRECISAR, que el (la) autor (a) del proyecto doctoral tiene un plazo de veinticuatro meses desde la fecha de emisión la presente resolución para la ejecución y presentación del informe de tesis.

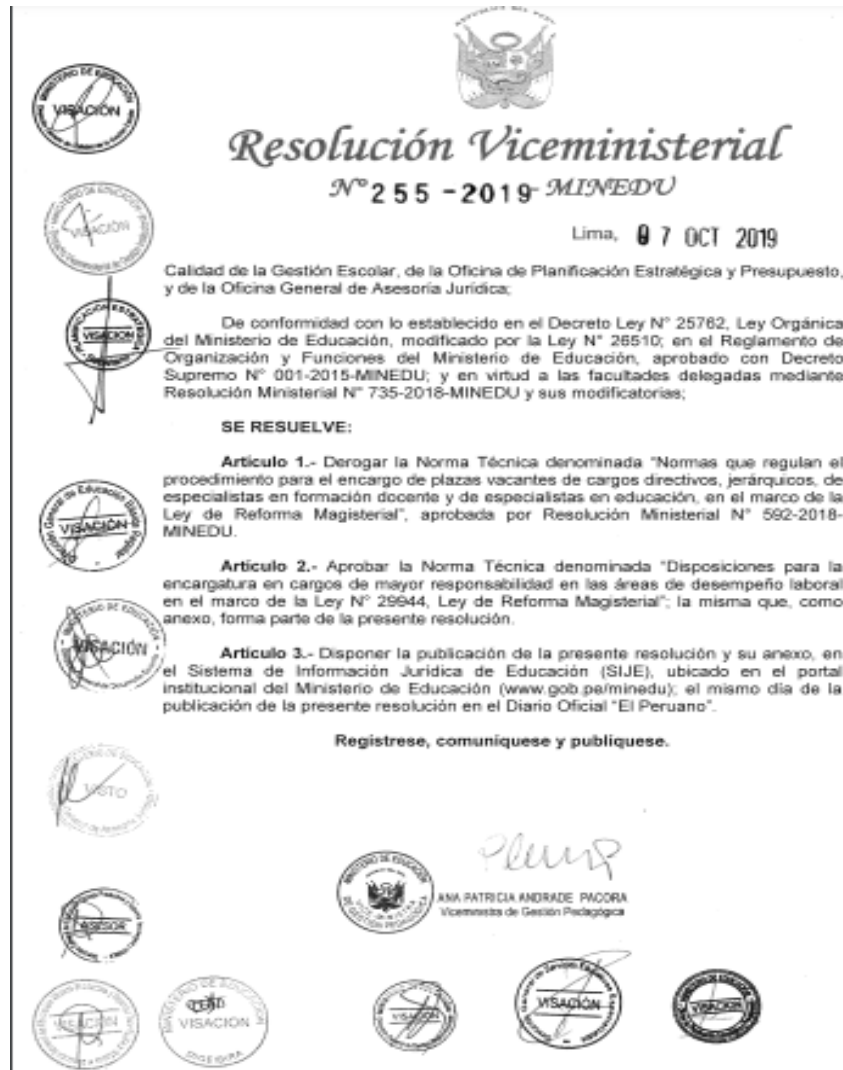
Regístrese, comuníquese y archívese.



Dr. Carlos Ventura Ortigosa
Jefe
Escuela de Posgrado – Campus Lima Norte

Cc: Archivos, Decanato, interesados

Anexo 8: Resolución Viceministerial





PERÚ

Ministerio
de Educación

255-2019-MINEDU

Norma Técnica

"Disposiciones para la encargatura en cargos de mayor responsabilidad en las áreas de desempeño laboral en el marco de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial"



Resolución de Aprobación			
255-2019-MINEDU			
Código	Versión	Páginas	Fecha de aprobación
NT-019-01-MINEDU	01	01	07 OCT 2019



de Educación

LAS ÁREAS DE DESEMPEÑO LABORAL EN EL
MARCO DE LA LEY N° 29944, LEY DE REFORMA
MAGISTERIAL

255-2019-MINEDU

DISPOSICIONES PARA LA ENCARGATURA EN CARGOS DE MAYOR RESPONSABILIDAD EN LAS ÁREAS DE DESEMPEÑO LABORAL EN EL MARCO DE LA LEY N° 29944, LEY DE REFORMA MAGISTERIAL

1. OBJETIVO

Regular procedimientos, requisitos y criterios técnicos para la selección del personal docente para ocupar, mediante encargo, los cargos de mayor responsabilidad en las áreas de desempeño laboral en el marco de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial.

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

- 2.1 Ministerio de Educación.
- 2.2 Direcciones Regionales de Educación o las que hagan sus veces.
- 2.3 Unidades de Gestión Educativa Local.
- 2.4 Instituciones Educativas Públicas de Gestión Directa y de Gestión Privada por convenio, de Educación Básica y de Educación Técnico Productiva.

3. BASE NORMATIVA

- Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.
- Ley N° 27818, Ley para la Educación Bilingüe Intercultural.
- Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial.
- Ley N° 29968, Ley que establece medidas extraordinarias para el personal docente y administrativo de instituciones educativas públicas y privadas, implicado en delitos de terrorismo, apología del terrorismo, delitos de violación de la libertad sexual y delitos de tráfico ilícito de drogas; crea el Registro de personas condenadas o procesadas por delito de terrorismo, apología del terrorismo, delitos de violación de la libertad sexual y tráfico ilícito de drogas y modifica los artículos 36 y 38 del Código Penal.
- Decreto Legislativo N° 1246, Decreto Legislativo que aprueba diversas medidas de simplificación administrativa.
- Decreto Legislativo N° 1375, Decreto Legislativo que modifica diversos artículos de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, sobre Educación Técnico-Productiva y dicta otras disposiciones.
- Decreto Legislativo N° 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público.
- Decreto Supremo N° 011-2012-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- Decreto Supremo N° 004-2013-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial.
- Decreto Supremo N° 004-2017-MINEDU, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29968.
- Decreto Supremo N° 305-2017-EF, que establece montos, condiciones, características y vigencia de la asignación por jornada de trabajo adicional y de la asignación por cargo a otorgarse a los profesores en el marco de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial.



255-2019-MINEDU

institucionales, redes sociales y medios de comunicación masiva a su alcance, según corresponda.

6.3 REQUISITOS PARA EL ENCARGO

6.3.1 Requisitos generales

- Contar con título de profesor o licenciado en educación de acuerdo a la modalidad, nivel o área curricular de la plaza, según corresponda.
- Haber aprobado la última evaluación de desempeño docente o en el cargo, convocada por el Minedu en el marco de la implementación de los artículos 24 o 38 de la LRM.
- Presentar declaración jurada, de acuerdo al Anexo 2.

6.3.2 Requisitos específicos mínimos

- Para el cargo de director de UGEL:
 - Estar ubicado entre la quinta y octava escala magisterial.
- Para el cargo de director/jefe de gestión pedagógica de DRE/UGEL:
 - Estar ubicado entre la cuarta y octava escala magisterial.
- Para el cargo de especialistas en educación de DRE/UGEL:
 - Estar ubicado entre la tercera y octava escala magisterial.
- Para los cargos directivos de IE:
 - Estar ubicado entre la tercera y octava escala magisterial.
 - Contar con título de profesor o de licenciado en educación, de acuerdo a la modalidad y nivel de la plaza directiva.
- Para los cargos de especialistas en formación docente de IE:
 - Estar ubicado entre la tercera y octava escala magisterial.
 - Mínimo seis (6) años de experiencia general en el sector Educación, y haberse desempeñado como docente de aula de una institución pública, como mínimo, por un periodo de cinco (5) años en el nivel educativo y modalidad correspondiente.
- Para los cargos jerárquicos de IE:
 - Estar ubicado entre la segunda y octava escala magisterial.
 - Contar con título de profesor o licenciado en educación de acuerdo a la modalidad, nivel, y especialidad o área curricular, familia productiva al cual pertenece la plaza jerárquica.
 - Para el cargo jerárquico de coordinador de tutoría y orientación educativa (TOE), el requisito del literal b), es acreditado por título de profesor o licenciado en educación de cualquier especialidad o área curricular del nivel de educación secundaria.

255-2019-MINEDU

- El cargo a ratificar se encuentre vacante para el siguiente año lectivo y no haya sido ofertado en concurso público de acceso a cargos, convocado por el Minedu durante el ejercicio del encargo.
- Haber sido encargado en un cargo vacante de la región en donde se encuentra nombrado.

7.1.2 No procede ratificación de encargatura para los cargos de Director de UGEL y de director/jefe de gestión pedagógica de la DRE/UGEL.

7.1.3 Emisión y vigencia del acto resolutorio

- El comité publica los resultados de la ratificación en lugares visibles de la institución educativa, UGEL y DRE según corresponda, en lugares visibles de la DRE, UGEL e institución educativa, en sus portales institucionales, redes sociales y medios de comunicación masiva a su alcance, según corresponda.
- Para los casos de ratificación, la resolución será habilitada a través del sistema NEXUS a fines del mes de octubre.
- La vigencia de la ratificación de encargatura de especialistas en educación y cargos directivos, es a partir del primero de enero.
- La vigencia de la ratificación de encargatura de especialista en formación docente y en cargos jerárquicos, es a partir del primero de marzo.

7.2 SELECCIÓN PARA EL ENCARGO

7.2.1 ETAPA I: SELECCIÓN REGULAR

7.2.1.1 POSTULACION

- A la presente etapa postulan los profesores que acrediten los requisitos de los numerales 6.3.1, 6.3.2.2, 6.3.2.3, 6.3.2.4, 6.3.2.5 y 6.3.2.6, quienes serán declarados clasificados para la calificación de expediente conforme a los anexos 3-A (para las plazas de la modalidad de educación básica) o 3-B (para las plazas de la modalidad de educación técnico productiva (ETP)).
- El postulante es responsable de actualizar la información referida a su formación académica y otros méritos en el escalafón magisterial, del cual se verificará el cumplimiento de los requisitos específicos del postulante.



ACTA DE PROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO ACADÉMICO

Yo, Walter Manuel Vásquez Mondragón, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte.

La tesis titulada "Análisis del perfil del gestor público en el Sector Educación, Lima 2019" de la estudiante **Mónica Lilliana Agüero Ynca**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 13% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 11 de enero del 2020

Walter M. Vásquez Mondragón

DNI: 40769191

PANTALLAZO DEL SOFTWARE TURNITIN

evturnitin.com/app/carta/es/?no=103&o=1242372390&u=1088032488&lang=es&id=1

feedback studio

Análisis del perfil del gestor público en el sector educación, Lima 2019

13 / 0

1 de 12

Resumen de coincidencias

13 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

Número	Fuente	Porcentaje
1	www.uv.es	2 %
2	Entregado a Universidad...	2 %
3	repositorio.uca.edu.pe	1 %
4	cybertesis.unam.edu...	1 %
5	Entregado a Pontificia...	1 %
6	Entregado a Universidad...	1 %
7	es.slideshare.net	1 %
8	docubook.com	<1 %
9	noticiared02.blogspot...	<1 %
10	Entregado a Universidad...	<1 %
11	repositorio.uca.edu.pe	<1 %

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

Análisis del perfil del gestor público en el sector educación, Lima 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTORA:

Mg. Mónica Liliana Agüero Yaca (ORCID: 0000-0001-6786-5701)

ASESOR:

Dr. Walter Vásquez Mondragón (ORCID: 0000-0003-3210-9433)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas y del territorio

Lima - Perú

2020

Página: 1 de 31

Número de palabras: 11271

Text-only Report

High Resolution

Activado

08:02

18/01/2020

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
PARA LA TESIS

 **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

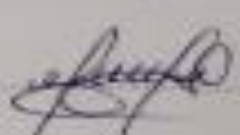
**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS**

1. DATOS PERSONALES
Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)
AGÜERO YNCA, MÓNICA LILIANA
DNI: 40176476
Dirección: Mz. W. Lt. B Urb. Villa del Norte - Los Olivos
Teléfono: Fijo 556 56 41. Movil 999 270 429.
E-mail: monicalay17@gmail.com.

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS
Modalidad:
☐ Tesis de Pregrado
Facultad: _____
Escuela: _____
Carrera: _____
Título: _____
☒ Tesis de Posgrado
☐ Maestría ☒ Doctorado
Grado: Doctorado
Mención: Gestión Pública y gobernabilidad

3. DATOS DE LA TESIS
Autor (es): Apellidos y Nombres:
AGÜERO YNCA MÓNICA LILIANA
Título de la tesis:
ANÁLISIS DEL PERFIL DEL GESTOR PÚBLICO
EN EL SECTOR EDUCACIÓN, LIMA 2019
Año de publicación: 2020

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN
ELECTRÓNICA:
A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte, a
publicar en todo o parte en línea.

Firma:  Fecha: 01 de febrero, 2020

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

MÓNICA LILIANA ABÜERO YNCA

INFORME TITULADO:

ANÁLISIS DEL PERFIL DEL GESTOR PÚBLICO
EN EL SECTOR EDUCACIÓN, LIMA 2019

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

DOCTORA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

SUSTENTADO EN FECHA: 16 DE ENERO DE 2020

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA



[Firma]
DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN